

Richtig planen, durchführen und dokumentieren
1. Auflage

TÜV Media

Das integrierte Management-Review



Autor:

Dr.-Ing. Wolfgang Kallmeyer, Partner der TÜV Rheinland Consulting GmbH

Leseprobe

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0626-8 (Print)

ISBN 978-3-7406-0627-5 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 1. Auflage Köln 2021
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Über die Broschüre

Managementbewertungen gehören zur alltäglichen Praxis für alle Organisationen, die ein zertifiziertes Managementsystem unterhalten. In dieser Broschüre erhalten Sie einleitende Informationen, auf welchen Grundlagen Managementbewertungen in einem integrierten Managementsystem beruhen und welche normativen Anforderungen dabei zu berücksichtigen sind.

Im Kern der Broschüre erfahren Sie, wie Sie bei einem integrierten System aus ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001 eine normenkonforme und trotzdem übersichtliche Managementbewertung durchführen können, was Inhalt der dokumentierten Bewertung sein muss und was gegebenenfalls in andere begleitende Dokumente (Anlagen) ausgelagert werden kann.

Außerdem erhalten Sie Hinweise, in welchen Schritten und mit welchen Methoden Sie die Managementbewertung in der Praxis gestalten können. Auch die Freiräume die Sie haben, um dabei den Bedürfnissen ihrer Organisation gerecht zu werden, werden aufgezeigt. Der Umgang mit der Managementbewertung im Nachgang ist ebenso Thema, damit Ihre Organisation daraus den größtmöglichen Nutzen ziehen kann.

Die im Text angeführten Klammersymbole verweisen auf Arbeitshilfen, die Sie bei der Erstellung und Dokumentation eines Management-Reviews unterstützen und die wir Ihnen zum Download bereitgestellt haben. Sie können die Dokumente frei bearbeiten und an Ihre eigenen betrieblichen Anforderungen anpassen.

Verweismatrix Managementbewertung

Die vier hier betrachteten Managementsysteme (ISO 9001/ISO 14001/ISO 45001/ISO 50001), bilden die Grundlage für das vorgestellte IMS. Dabei erheben sie nur auf den ersten Blick gemeinsam die Forderung nach einem Management-Review. Bei der genauen Analyse unterscheiden sich, neben vielen Gemeinsamkeiten, die Forderungen der spezifischen Managementsysteme in einigen Punkten. Eine detaillierte Gegenüberstellung der Anforderungen gibt die Verweismatrix zur Managementbewertung.

Verweismatrix Datenquellen

Um die Datenerfassung für das Management-Review übersichtlich zu gestalten, ist es hilfreich, eine Verweismatrix zu erstellen, aus der die Details der zu erfassenden Daten ersichtlich werden. Dazu gehören Datenquellen, Art der Daten, Verantwortlicher für die Erfassung, Aufbereitung und Bereitstellung der Daten, Zeitpunkt(e) der Bereitstellung der Daten. Die Arbeitshilfe bietet dazu eine erprobte Vorlage.

Management Review: Vorlage – Word

Für die Art der Darstellung des Protokolls zum Management-Review gibt es keine Normenvorgaben. In der Praxis eingebürgert haben sich drei Formen, die sich gängiger Microsoft-Office-Programme bedienen (Word, PowerPoint, Excel). Die in der Fachbroschüre vorgestellten Formen des Muster-Reviews eines fiktiven Unternehmens unterscheiden sich inhaltlich nicht. Sie haben jedoch bedingt durch ihre Darstellungsweise spezifische Vor- und Nachteile. Überwiegend wird das Management-Review in der hier zum Download angebotenen klassischen Form eines Word-Dokuments erstellt. Dabei liegt der Vorteil dieser Vorgehensweise darin, dass die meisten Anwender in der Nutzung einer Textverarbeitung geübt sind.

Zielsetzung

Arbeitshilfen zum Download



60626_01.xlsx



60626_02.xlsx



60626_03.docx



60626_04.pptx

Management Review: Vorlage – PowerPoint

Zunehmend wird in der Praxis das Management-Review in der hier zum Download angebotenen Form einer PowerPoint-Präsentation erstellt. Das hat den Vorteil, dass die Ergebnisse des Reviews für Präsentationen geeignet sind. Aufgrund der Folienstruktur können Themen der Bewertung auch übersichtlicher voneinander abgegrenzt werden.



60626_05.xlsx

Management Review: Vorlage Excel

In der Praxis wird das Management-Review nur selten in Form einer Excel-Tabelle angewendet, da die Inhalte des Reviews überwiegend in Form von Texten dokumentiert sind. Excel ist ein Rechenprogramm und nicht als Textverarbeitungsprogramm konzipiert. Jedoch lassen sich in einer Tabellenstruktur Texte sehr übersichtlich gliedern, und Sie können Bewertungen über Zahlen oder Farben direkt verknüpft darstellen. Diese Art der Darstellung hat häufig auch einen geringeren Umfang (Seitenzahl) als das Word- oder PowerPoint-Format. Bei einem IMS mit vier integrierten Managementsystemen und seinen vielen Bewertungsthemen ist das ein deutlicher Vorteil.



60626_06.docx

Kennzahlenmatrix IMS

Die im Management-Review beschlossenen neuen oder geänderten Kennzahlen und die dazu gehörenden Zielwerte können im Protokoll des Management-Reviews dokumentiert werden. Um den Umfang des Reviews zu begrenzen, erfolgt deren Dokumentation häufig in separaten Anhängen zum Protokoll. In der hier vorgestellten Form einer Matrix sind die Kennzahlen für eine weitere Bearbeitung und Verfolgung über längere Zeiträume hinweg übersichtlich angeordnet und sehr gut zu handhaben.

Die Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit unter:

www.tuev-media.de/download/60626.php

Passwort: [REDACTED]

Inhalt

Über die Broschüre	3
1 Zielstellung des Management-Reviews	7
1.1 Normativer Kontext des Management-Reviews.....	7
1.2 Erwartungen an das Management-Review im IMS.....	9
1.3 Management-Review aus Sicht der Zertifizierung.....	11
1.4 Umfang und Durchführung des Management-Reviews	13
1.5 Vergleichbarkeit der Normenforderungen	15
2 Vorbereitung des Management-Reviews	19
2.1 Ablaufschritte des Management-Reviews	19
2.2 Turnus der Bewertung.....	20
2.3 Management-Review versus Geschäftsbericht/Geschäftsplanung.....	23
2.4 Management-Review strukturieren.....	24
2.5 Datenquellen festlegen	26
3 Erstellung des Management-Reviews	29
3.1 Organisatorische Methoden der Erstellung.....	29
3.2 Dokumentarische Anforderungen.....	31
3.3 Review-Daten bewerten und Maßnahmen festlegen.....	34
3.4 Ergebnisse dokumentieren und Maßnahmenplan erstellen	35
4 Kommunikation zum Management-Review.....	39
5 Nachverfolgung des Management-Reviews.....	41
6 Quellen	43

- Leseprobe -

1 Zielstellung des Management-Reviews

1.1 Normativer Kontext des Management-Reviews

Die Managementbewertung nach Normkapitel 9.3 ist eine gemeinsame Anforderung von auf ISO-Normen basierenden Managementsystemen (z. B. ISO 9001, 14001 und anderen), die die Grundlage von externen Zertifizierungen bilden. Im Allgemeinen wird sie in vielen Organisationen auch als Management-Review bezeichnet. Diese Bezeichnung wird im Folgenden hauptsächlich verwendet, da sie sich in der Praxis eingebürgert hat. Der Begriff „Review“ steht für eine kritische Überprüfung oder Nachprüfung und bezieht sich in diesem Fall auf ein oder mehrere Managementsysteme (MS).

Die Durchführung der Managementbewertung ist kein Selbstzweck, sondern hat im Kontext von Managementsystemen eine wesentliche Funktion. Es ist das Erfüllen der Rechenschaftspflicht der obersten Leitung über die Leistungsfähigkeit sowie die Funktionstüchtigkeit der Managementsysteme, die das IMS umfasst. Mit der Anforderung an ein Management-Review steht die oberste Leitung in der Pflicht, sich mit den Belangen des IMS auf der Grundlage von Zahlen, Daten, Fakten auseinanderzusetzen und Entscheidungen zu treffen sowie diese umzusetzen. So hilft das Management-Review dabei, Transparenz bei Entscheidungen, Zielen und daraus abgeleiteten Maßnahmen zu schaffen, die zur Leistungsverbesserung der Prozesse der Organisation und des Managementsystems dienen. Außerdem sollen mithilfe des Reviews Fehler im IMS frühzeitig erkannt oder vermieden werden.

Die Integration von Managementsystemen der ISO ist mit der Einführung der High Level Structure im Jahr 2013 für alle zertifizierungsfähigen ISO-Managementsystemnormen deutlich erleichtert worden. Dabei sind neben der Gliederung der Normen (Kapitelstrukturen auf der ersten Gliederungsebene) auch Begriffe und Definitionen vereinheitlicht worden. Somit besteht auch sprachlich eine einheitliche Anforderung an die Managementbewertung für die einzelnen Managementsysteme.

Diese Broschüre befasst sich mit dem Thema Management-Review anhand eines ausgewählten Integrierten Managementsystems (IMS), bestehend aus der ISO 9001 – Qualitätsmanagementsystem (QMS) [1], der ISO 14001 – Umweltmanagementsystem (UMS) [2], der ISO 45001 – Sicherheit, Gesundheit, Arbeitsschutz (SGA) [3] und der ISO 50001 – Energiemanagementsystem (EnMS) [4].

Abbildung 1 zeigt den Ablauf eines Management-Reviews in einem IMS unter Berücksichtigung der verschiedenen Arten von Organisationsprozessen und der daraus entstehenden dokumentierten Informationen (Berichte) zur Leistung und Wirksamkeit der normativen Elemente des IMS.

**Management-
bewertung**

**Erfüllen der
Rechenschafts-
pflicht**

**Integration
von MS**

Ablauf

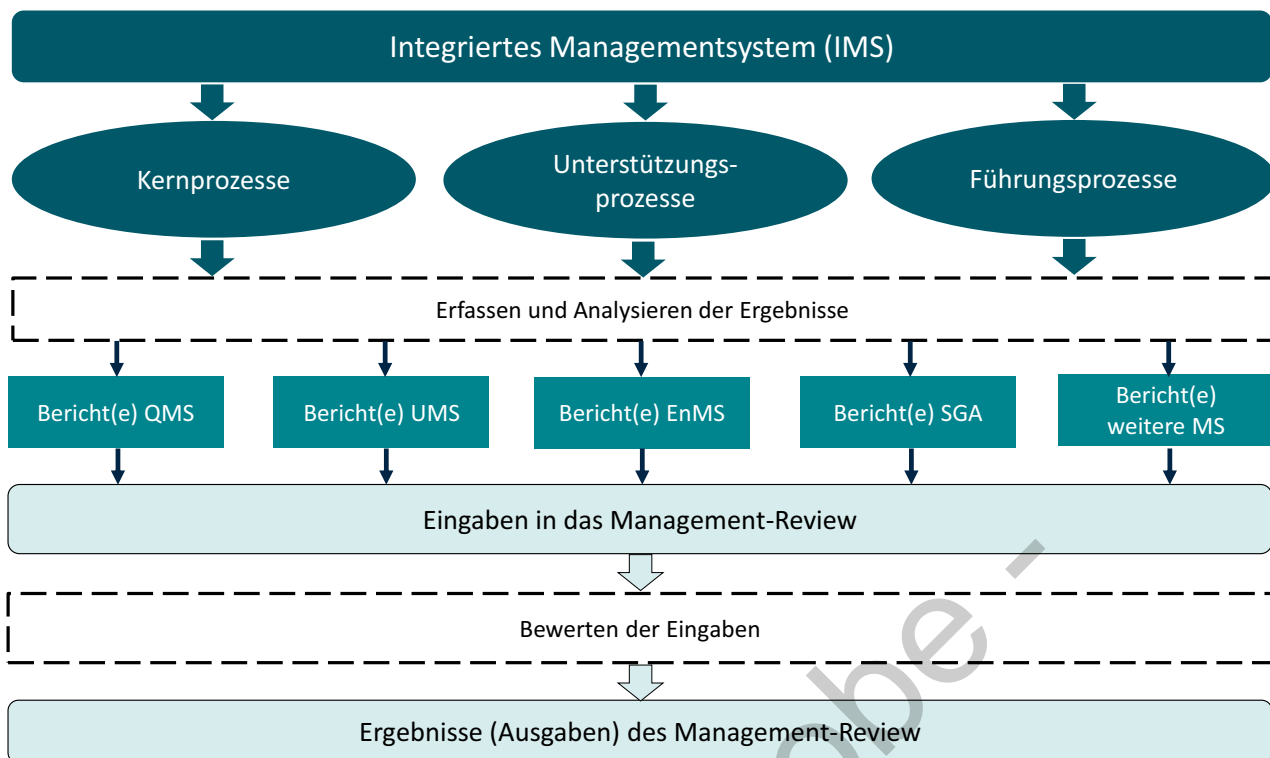


Abb. 1: Ablauf Management-Review in einem IMS

Die dokumentierten Informationen aus den Prozessen werden nach Themen, die für das Review relevant sind, ausgewählt und in das Management-Review eingesteuert. Dort werden sie nach dem Grad der Erfüllung von Vorgaben/Zielen bewertet und zu Ergebnissen verarbeitet. Diese dienen dazu, auch zukünftig die Weiterentwicklung des IMS zu gewährleisten.

Grund-anforderungen

Was sind die Grundanforderungen der IMS-Normen an das Management-Review? Die Formulierung zum Normkapitel 9.3 „Managementbewertung“ dazu lautet: „Die oberste Leitung muss das (spezifische) Managementsystem in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortlaufende Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen.“

Oberste Leitung

Wenn man diesen Satz in seinen Teilen analysiert, stellt sich zuerst die Frage, wer mit der obersten Leitung gemeint ist. Dazu gibt es eine Definition im jeweiligen Normkapitel 3 „Begriffe“. Als oberste Leitung definiert wird: „die Person oder Personengruppe, die eine Organisation auf oberster Ebene führt und steuert“. Dabei gibt es in der Praxis schon Unterschiede in der Leitungsorganisation, die sich z. B. aus der Unternehmensgröße und seiner -struktur ergeben. In einem mittelständischen Unternehmen mit nur einem Standort ist die Frage nach der obersten Leitung wohl meist einfach zu beantworten. Es ist der Geschäftsführer oder die Geschäftsführung.

Komplexe Unternehmensstrukturen

Bei einem weltumspannenden Konzern mit Tochtergesellschaften und Standorten in vielen Ländern ist die Antwort auf die Frage nach der obersten Leitung schon etwas komplexer. In der Praxis geht man dazu auf die nationalen Gesellschaften und deren Führung als oberste Leitung zurück. Im Einzelfall kann bei größeren Standorten (unselbstständige Werke einer nationalen Gesellschaft) als oberste Leitung auch die Werksleitung aufgefasst werden. Besteht die oberste Leitung aus mehr als einer Person (Führungsgremium), sollte auf eine davon explizit die Verantwortung (z. B. über Geschäftsverteilungsplan) für das oder die Managementsystem(e) übertragen werden.

Als Nächstes ist der Begriff „geplante Abstände“ im Sinne der Normen zu klären. Die Wortwahl weist auf eine regelmäßige wiederkehrende Aktion der obersten Leitung hin. Zur Klärung dieser Frage ist die gelebte Praxis heranzuziehen. Der maximale Abstand zwischen einem Management-Review und dem nächsten beträgt in der Regel zwölf Monate. Das ergibt sich aus der Pflicht der Zertifizierungsgesellschaften (Vorgabe der Deutschen Akkreditierungsstelle, DAkkS), jährlich ein Überwachungsaudit der zertifizierten Managementsysteme ihrer Kunden vornehmen zu müssen. Zu den wichtigsten Prüfpunkten gehören dabei das zuletzt durchgeführte interne Audit und das aktuelle Management-Review. Beide sollten zum Zeitpunkt der Prüfung in der Regel nicht älter als drei Monate sein, wobei das interne Audit vor dem Management-Review durchgeführt werden muss, da die Ergebnisse des internen Audits im Review bewertet werden müssen.

Bleibt als letzter Punkt zu klären, was die Bewertung von Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Managementsystems oder der Managementsysteme im IMS bedeutet. Was genau da zu bewerten ist, steht in der ISO 14001 und 45001 im Normkapitel 9.3 „Managementbewertung“. Die Definitionen lauten:

Eignung

Inwieweit das oder die Managementsystem(e) zur Organisation, ihrem Betriebsablauf, ihrer Kultur und dem Geschäftssystem passen.

Angemessenheit

Inwieweit das oder die Managementsystem(e) korrekt verwirklicht werden.

Wirksamkeit

Inwieweit das oder die Managementsystem(e) die beabsichtigten Ergebnisse liefern.

In der ISO 9001 und ISO 50001 fehlen diese Erläuterungen, sie können aber direkt auch auf diese Systeme übertragen werden. Die ISO 9001 und die ISO 50001 haben aber eine zusätzliche Anforderung an das Management-Review: die Angleichung und Übereinstimmung des IMS mit der strategischen Ausrichtung der Organisation. Vorrangige Aufgabe einer Strategie ist es, die Organisation in ihrem Umfeld so aufzustellen, dass sie nachhaltig wettbewerbs- und renditefähig wird, um die Voraussetzungen für eine positive Zukunft zu schaffen. Managementsysteme können wesentlich dazu beitragen, dass eine Organisation nachhaltigen Erfolg generieren kann, wenn die Prozesse der Managementsysteme, integriert in die Organisationsprozesse, ihre regulative Wirkung entfalten können.

1.2 Erwartungen an das Management-Review im IMS

Managementsysteme bilden einen Ordnungsrahmen für definierte Themen, der von Organisationen/Unternehmen genutzt werden kann, um ihre Leistungsfähigkeit bei diesen Themen der Normen (z. B. Umwelt oder Energie) zu steigern. Bei integrierten Systemen werden immer mehr Unternehmensprozesse von den Forderungen der Managementsysteme abgedeckt. Der Anteil der Unternehmensprozesse, zu denen keine normativen Anforderungen bestehen, wird mit jedem weiteren Managementsystem, das die Organisation in ihr integriertes Managementsystem eingliedern möchte, geringer. Die Leitung einer Organisation mit einem IMS, das z. B. aus dem Qualitätsmanagement nach ISO 9001, einem Umweltmanagement nach ISO 14001, einem Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement nach ISO 45001 und einem Energiemanagement nach ISO 50001 besteht, kann diese Organisation schon weitgehend über die Managementsysteme und deren Prozesse steuern.

Nimmt man noch die bestehenden rechtlichen Anforderungen an die Organisation hinzu, die auch erfüllt werden müssen, dann gibt es kaum noch

Geplante Abstände

Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit

Zusätzliche Anforderung

Steuerung durch Integration

Regelungs- vorgaben und Freiheiten

Einhaltung rechtlicher Anforderungen

Themen, bei denen die Leitung völlig frei entscheiden kann, wie sie damit umgehen möchte. Wobei klargestellt werden muss, dass durch die Managementsysteme nur normativ vorgegeben ist, „was geregelt werden muss“. „Wie etwas geregelt wird“, entscheidet die Führung der Organisation selbst.

Die rechtlichen Anforderungen gehen häufig noch etwas weiter. Neben dem „Was“ ist auch das „Wie“ zum Teil schon vorgegeben, z. B. die Bestellung eines gesetzlich geforderten Beauftragten (z. B. im Emissionsschutz) und seine Aufgaben in der Organisation betreffend. Die Einhaltung rechtlicher Anforderungen ist im Management-Review ein Prüfpunkt in fast allen Normen, die in diesem Beispiel betrachtet werden. Die Ausnahme bildet die ISO 9001. In ihr ist explizit nicht im Normkapitel 9.3 „Managementbewertung“ Rechtskonformität gefordert, es gibt nur in Normkapitel 4.2 „Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien“ im ersten Absatz den Hinweis bezüglich der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, dass zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen erfüllt sein müssen. Für sehr viele Unternehmen bestehen im Rahmen der Produkthaftung und der Produktzulassung Pflichten, sich an rechtliche Rahmenbedingungen zu halten. Beispiele wären etwa die CE-Konformitätserklärung, ohne die viele Produkte auf dem europäischen Markt nicht mehr vertrieben werden dürfen, oder das deutsche Produktsicherheitsgesetz (Basis ist eine EU-Richtlinie). Auch für Dienstleistungen können rechtliche Anforderungen vorliegen, z. B. bei Zulassungen für Organisationen oder Personen für bestimmte Tätigkeiten wie Elektrofachkraft oder Fachbetrieb nach Wasserhaushaltsgesetz. Daher macht es Sinn, aus dem Management-Review die Bewertung der Compliance bei erzeugten Produkten und Dienstleistungen nicht auszunehmen.

PDCA-Zyklus

Das Management-Review übernimmt auch eine herausragende Funktion im PDCA-Zyklus von William Edwards Deming, bestehend aus Planen, Durchführen, Checken (= Überprüfen) und Aktion (= Handeln). Das Management-Review ist den Phasen Checken und Aktion zuzuordnen. Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang des PDCA-Zyklus mit der stetigen Verbesserung und die Bedeutung des Management-Reviews für die Funktionsfähigkeit des Modells.

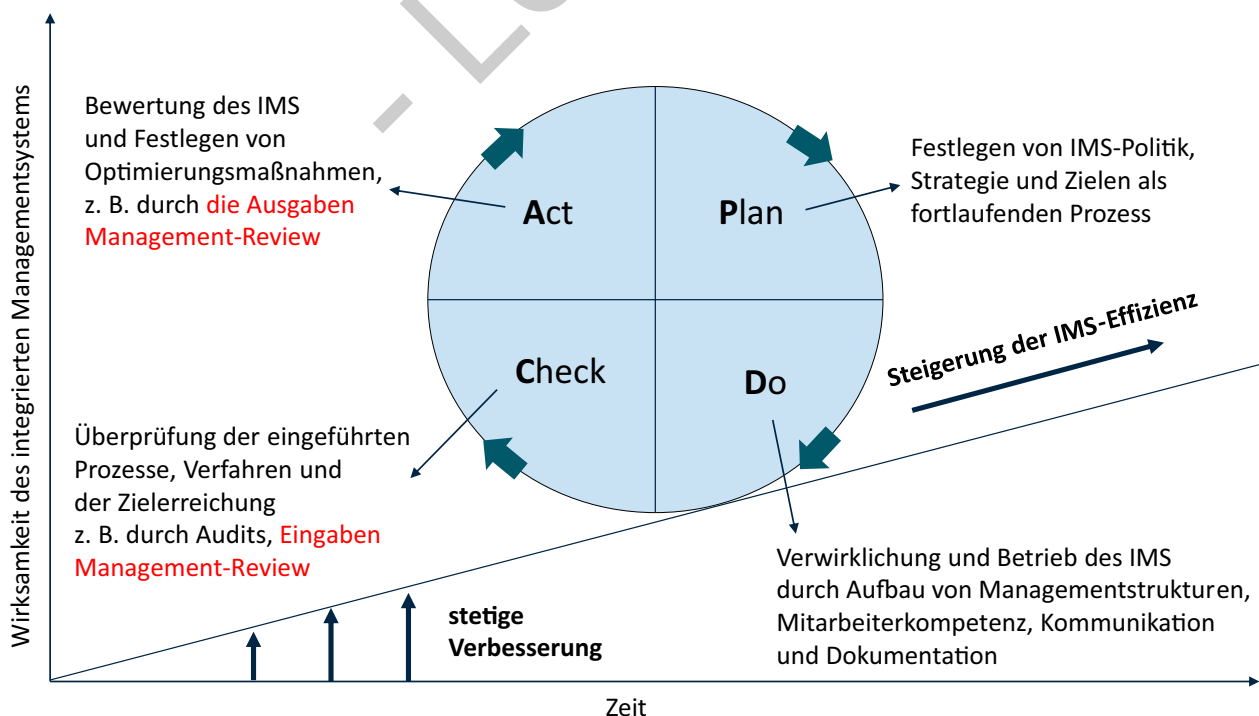


Abb. 2: PDCA-Zyklus und stetige Verbesserung

In dem Modell wird deutlich, dass das Management-Review aus zwei Teilen mit unterschiedlichen Aufgaben für die oberste Leitung besteht:

1. Den Eingaben in die Bewertung, die gemäß den spezifischen Normen aus einer Sammlung von wichtigen Leistungsindikatoren bestehen. Dies sind die Zahlen, Daten und Fakten, anhand deren Eignung, Angemessenheit, Wirksamkeit und weitere zu bewertende Faktoren der Managementsysteme des IMS ermittelt und hinsichtlich der Zielstellung von der obersten Leitung bewertet werden müssen.
2. Die Ausgaben der Bewertung sind die Schlussfolgerungen, die aus der Bewertung zu ziehen sind, sowie die daraus resultierenden Maßnahmen für die Zukunft, um Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des IMS zu verbessern.

Das Management-Review kann auch ein Werkzeug sein, um die Strategieentwicklung der Organisation zu fördern. Die im Rahmen des Reviews durchzuführende Überprüfung des Kontexts (interner und externer Themen) erfasst die wesentlichen internen und externen Einflussfaktoren wie Kompetenz, Wettbewerb, Ressourcen, technologische Entwicklung und einiges mehr. Veränderungen im Kontext können zu Chancen, aber auch zu Risiken für die Organisation führen, denen über Veränderungen in der Strategie Rechnung getragen werden kann. Derart entwickelte Strategien unterliegen dann im Review der Bewertung durch die oberste Leitung. Eine Maßnahme aus der Bewertung kann z. B. die Änderung der Organisationsstrategie in einem Punkt sein, z. B. wenn das Risiko der Marktsättigung im Heimatmarkt besteht, sich aber die Chance bietet, sich stärker auf bestimmte Exportmärkte zu fokussieren. Das Management-Review empfiehlt sich somit als Werkzeug der Strategieumsetzung. Es verbindet den Rückblick auf das vergangene Jahr mit dem Ausblick auf die kommende Periode von einem bis max. drei Jahren. Dieser mittelfristige Zeithorizont ist für die Umsetzung von strategischen Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung.

1.3 Management-Review aus Sicht der Zertifizierung

Der Hauptzweck des Management-Reviews ist die interne Sicht der Leitung auf die Wirksamkeit und den Erfolg der implementierten Managementsysteme. Diese Sichtweise erfasst allerdings nicht alle Anspruchsgruppen bezüglich dieser Normenforderung. In der Regel ist das Management-Review auch ein wesentlicher Prüfpunkt im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens durch eine externe Zertifizierungsgesellschaft. Bei dieser Prüfung bewertet der Zertifizierungsauditor, ob und in welcher Art und Weise die einzelnen Normenforderungen erfüllt sind. Wie die Umsetzung der Organisation aussieht, ist in der Norm nicht festgelegt. Dafür eröffnen sich dem Unternehmen Spielräume, z. B. hinsichtlich Gliederungsstruktur, Umfang oder Darstellungsform des Reviews. Beim Audit wird durch den Auditor geprüft, ob die Anforderungen der Norm erfüllt sind (Mindeststandard), nicht erfüllt sind oder ob noch Verbesserungspotenzial zu erkennen ist. Gerade das Management-Review ist eine der großen Schnittstellen zwischen der obersten Leitung der Organisation und den externen Auditoren. Daher können aufgrund mangelnder Kenntnis der Erwartungen der Auditoren an das Management-Review durch die Leitung atmosphärische Störungen im Audit hervorgerufen werden. Für die Leitung der Organisation ist es daher wichtig, die Erwartungen der Auditoren an das Management-Review zu kennen und bei ihrem Handeln zu berücksichtigen.

Die Themen der Normen, die Anforderungen an ein Managementsystem formulieren, werden im Auditprozess hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Wirksamkeit des Managementsystems nicht gleichwertig eingestuft. Themen, die eine wichtige Querschnittsfunktion über alle Bereiche hinweg erfüllen, sind

**Zwei
Aufgabenteile**

**Werkzeug zur
Strategie-
entwicklung**

**Prüfpunkt bei der
Zertifizierung**

**Unterschiede in
den Anforderungen**

	<p>für die Wirksamkeit des Managementsystems von größerer Bedeutung als andere, die nur Teilbereiche des Systems betreffen.</p>
Bedeutend	<p>Zu den bedeutenden Themen gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontext der Organisation (Normkapitel 4) • Führung (Normkapitel 5) • Planung (Normkapitel 6) • Kompetenz (Normkapitel 7.2) • Bewusstsein (Normkapitel 7.3) • Internes Audit (Normkapitel 9.2) • Managementbewertung (Normkapitel 9.3)
Weniger bedeutend	<p>Zur zweiten (weniger bedeutenden) Gruppe der Normenthemen gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen (Normkapitel 7.1) • Kommunikation (Normkapitel 7.4) • Dokumentierte Information (Normkapitel 7.5) • Betrieb (Normkapitel 8) • Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung (Normkapitel 9.1) • Verbesserung (Normkapitel 10) <p>Die unterschiedliche Bedeutung zeigt sich auch im Zertifizierungsverfahren. Die bedeutenden Kapitel werden in jedem Audit (Zertifizierungsaudit und Überwachungsaudit) geprüft. Von den weniger bedeutenden Kapiteln wird in den beiden Überwachungsaudits nur je die Hälfte geprüft.</p>
Führungs- vs. operative Themen	<p>Betrachtet man die Themenstellung der Normenkapitel und ordnet sie hinsichtlich der Verantwortung den beiden Gruppen Leitungsthemen und operative Themen zu, so kann man erkennen, dass die Gruppe der bedeutenden Themen der Leitung zugeordnet werden kann. Die weniger bedeutenden Themen sind allesamt operative Themen der Organisation. Die herausgehobene Stellung des Management-Reviews beruht auf der Bedeutung dieser Normforderungen, als wesentliches Leitungsthema, für die Wirksamkeit des Managementsystems.</p> <p>Diese Unterteilung in Führungsthemen und operative Themen, bietet auch die Möglichkeit, die Normenthemen im Management-Review auf diese Weise zu ordnen. Damit lässt sich der statische Charakter der durch die Gliederung der Norm vorgegeben wird, mit der prozessualen Sichtweise der Organisation in Form von Kernprozessen, Unterstützungsprozessen und Führungsprozessen verbinden. Auf gleiche Weise können auch die Normenpunkte bezüglich Eingaben und Ergebnissen des Management-Reviews in Führungs- und operative Themen aufgegliedert werden (s. Abschnitt 2.4).</p> <p>Aus Sicht von Zertifizierungsauditoren muss ein Management-Review im Grundsatz formalen, inhaltlichen und nachvollziehbaren Kriterien genügen. Darunter wird verstanden:</p>
Formale Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Das Management-Review muss zu jedem Bewertungspunkt eine Feststellung zum Sachverhalt enthalten (z.B. Grad der Kundenzufriedenheit im Zeitraum und wo dokumentiert) und darüber hinaus eine Bewertung bezüglich des Zufriedenheitsgrads (z.B. sehr zufrieden, weniger zufrieden). Und schließlich müssen, wenn zutreffend, Folgemaßnahmen festgelegt werden, wenn der Grad der Zufriedenheit nicht das gewünschte Maß aufweist.
Inhaltliche Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Alle relevanten Themen aus Eingaben und Ergebnissen des Management-Reviews (z.B. Ergebnisse interner Audits, Ressourcenbereitstellung) müs-

sen im Review enthalten sein. Reihenfolge und Gliederung der Themen sind durch die Organisation selbst festzulegen, dem Auditor gegenüber aber begründet und erläutert werden können.

- Die Aussagen zu den formalen Kriterien müssen durch begleitende dokumentierte Informationen schlüssig und nachweisbar sein. Bei der Bewertung muss der direkte Bezug zum zugehörigen Sachverhalt gewährleistet sein (z. B. Quellenangabe, Zeitraum). Bei festgelegten Folgemaßnahmen ist der Bezug zur Maßnahmenumsetzung und -verfolgung herzustellen (z. B. Maßnahmenplan 2020). Dieser Maßnahmenplan muss dann auch Verantwortlichkeiten, Termine und andere Lenkungsinformationen enthalten, wie sie in den Normen gefordert werden.

Hinsichtlich des Umfangs des Management-Reviews sind Auditoren nicht unglücklich, wenn es sich auf das Wesentliche beschränkt. Der durchschnittliche Zeitaufwand zur Prüfung dieses Normenpunkts wird im externen Audit in der Praxis mit 15 bis 20 Minuten veranschlagt, also nicht sehr viel Zeit, und daher gilt auch dafür das alte Sprichwort: „In der Kürze liegt die Würze.“

1.4 Umfang und Durchführung des Management-Reviews

In den vier betrachteten Managementsystemnormen gibt es in den Forderungen keine weiteren Hinweise dazu, wie, wann und in welchem Umfang das Management-Review durchzuführen ist. In den Normen ISO 14001, 45001 und 50001 gibt es den informativen Normenhang A „Anleitung zur Anwendung der Norm“. Dieser Anhang enthält Informationen und Hilfestellungen für die Anwender der Normen, um deren Nutzung zu erleichtern und Fehlinterpretationen von Forderungen zu vermeiden.

Die betreffenden Anhänge in diesen drei Normen enthalten im Normkapitel A.9.3 „Managementbewertung“ weitergehende Hinweise zum Umgang mit dem Thema Management-Review. Folgende Hinweise sind den Normen zu entnehmen:

- a) Die Managementbewertung soll einen Überblick über die Leistung und die Wirksamkeit des Managementsystems geben. Sie braucht keine umfassende Bewertung aller detaillierten Informationen zu enthalten, die der Bewertung zugrunde liegen.
- b) Die Themen der Managementbewertung müssen nicht alle auf einmal betrachtet werden. Die Bewertung kann über einen Zeitraum verteilt stattfinden und Teil der regelmäßig vorgesehenen Managementtätigkeiten der Organisation sein, z. B. Vorstands- oder Geschäftsleitungssitzungen. Es muss sich nicht zwingend um ein separates Treffen der Leitung handeln.
- c) Für die Organisation relevante Beschwerden seitens interessierter Parteien sollen von der Führung dahingehend überprüft werden, ob sich daraus Verbesserungspotenzial ergibt.
- d) Die Managementbewertung sollte als Teil des Themas „Management von Änderungen“ im Managementsystem verstanden werden, das zur Aufrechterhaltung und Erreichung der beabsichtigten Ziele des Managementsystems beitragen soll.
- e) Die im Normkapitel 9.3 „Managementbewertung“ in der Aufzählung a) bis g) genannten Themen (Aufzählung der Input-Aspekte der Bewertung) müssen nicht alle gleichbehandelt werden, da sie von Organisation zu Organisation unterschiedliche Bedeutung haben können. Die Organisation sollte bestimmen, wann und wie die einzelnen Themen in der Bewertung behandelt werden sollen.
- f) Die Managementbewertung sollte den gesamten Anwendungsbereich des Managementsystems umfassen. Es ist aber nicht zwingend notwen-

Nachvollziehbarkeit der Kriterien

Umfang

Anleitung zur Anwendung der Norm(en)

Konkrete Hinweise

ISO 14001

ISO 45001

ISO 50001

	<p>dig, alle Elemente des Managementsystems auf einmal zu bewerten. Der Bewertungsprozess in seiner Gesamtheit kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.</p> <p>Die Aussage der ISO 14001 Punkt b) und ISO 50001 Punkt f) hinsichtlich des Umstands, dass die Bewertung nicht alle Elemente des Managementsystems gleichzeitig umfassen muss, sondern dass diese auch über einen längeren Zeitraum verteilt bewertet werden können, ist identisch. Alle anderen Hinweise sind spezifisch für die einzelnen Systeme.</p>
ISO 9001	<p>In der ISO 9001 fehlt ein vergleichbarer Anhang, der erläuternde Informationen zur Anwendung für den Nutzer bereitstellt. Alle Hinweise in den Anhängen der drei aufgezählten Normen lassen sich im Grundsatz aber auf alle betrachteten Managementsysteme des IMS anwenden, auch auf die ISO 9001. Die bestehenden Erläuterungen lassen sich in dem Sinne interpretieren, dass die oberste Leitung bei der Erfüllung ihrer Pflicht, ein Management-Review zu erstellen, einen höheren Grad an Freiheit besitzt, als in der gängigen Praxis zurzeit in Anspruch genommen wird.</p>
Schlussfolgerung	<p>Für das Management-Review lassen sich folgende Schlussfolgerungen aus den Hinweisen in den Anhängen ableiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es ist ein zusammenfassender Überblick über die wesentlichen Leistungen und die Wirksamkeit des IMS. • Die Themen und die Bewertung können über einen längeren Zeitraum verteilt bearbeitet werden. • Zur Bewertung können auch vorhandene Managementinstrumente (z.B. Führungskräftemeetings) genutzt werden. • Wesentliche Äußerungen interessierter Parteien sind als Verbesserungspotenzial in die Bewertung einzubeziehen. • Wenn zutreffend, sollten Bewertungsergebnisse als Input für den Prozess „Management von Änderungen“ genutzt werden. • Die Input-Aspekte der Normen sollten hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Organisation gewichtet werden, um eine adäquate Behandlung in der Bewertung zu ermöglichen.
Sinn und Zweck oft unklar	<p>Die Managementbewertung ist auch heute noch in vielen Unternehmen und Organisationen eine ungeliebte Pflicht zur Aufrechterhaltung des oder der Zertifikate. Das liegt daran, dass der tiefere Sinn und Zweck der Managementbewertung der Führung oft nicht klar genug ist. Auch die Art der Umsetzung, auf welchen Wegen man eine solche transparent durchführen kann, ist häufig unklar.</p>
Verifikation	<p>Bei der Managementbewertung handelt sich um eine Überprüfungsmethode, bei der Elemente der Verifikation mit denen der Validierung verknüpft werden. Die Verifikation prüft die Wirksamkeit des Managementsystems und hinterfragt, ob vorgegebene Organisationsziele und Kennzahlen der Unternehmensprozesse den geplanten Vorgaben entsprechen.</p>
Validierung	<p>Die Validierung prüft den Sachverhalt der Gebrauchsfähigkeit des Managementsystems, das heißt die Eignung und Angemessenheit im Hinblick auf die Bedürfnisse der Organisation. Eine wesentliche Aussage zur Eignung von Managementsystemen liefern z.B. die geforderten internen und externen Audits.</p> <p>Die Managementbewertung ist ein wesentlicher Treiber für den positiven Veränderungsprozess in der Organisation. Ein Management-Review kann also mehr sein als ein wiederkehrendes Showprogramm für Zertifizierungsauditoren und andere interessierte Parteien (z. B. Kapitalgeber, Kunden oder Mitarbeiter).</p>

1.5 Vergleichbarkeit der Normenforderungen

Die vier betrachteten Managementsysteme, die die Grundlage für das vorgestellte IMS bilden, erheben nur auf den ersten Blick gemeinsam die Forderung nach einem Management-Review. Bei einer genauen Analyse unterscheiden sich, neben vielen Gemeinsamkeiten, die Forderungen der spezifischen Managementsysteme in einigen Punkten. Eine detaillierte Gegenüberstellung der Anforderungen an die Managementbewertung (Normenkapitel 9.3) der vier betrachteten Normen (ISO 9001/ISO 14001/ISO 45001/ISO 50001) gibt die Verweismatrix zur Managementbewertung.

Damit sind der vollständigen Integration aller Themen in der Managementbewertung eines IMS Grenzen gesetzt. Organisationen, die sich aus guten Gründen zur Integration ihrer Managementsysteme entschieden haben, um Redundanzen zu vermeiden und den Aufwand für die einzelnen Managementsysteme zu begrenzen, möchten natürlich nicht für jedes Managementsystem ein getrenntes Management-Review erstellen. Auf der anderen Seite soll das Management-Review in einem IMS vom Umfang her nicht die Ausmaße eines Telefonbuchs einer Großstadt annehmen.

Ein gutes Management-Review sollte den unter Führungskräften bekannten Regeln der drei V folgen „**V**orstands-**V**erständliche **V**orlage“. Vom Umfang übersichtlich, wenig Prosa, die notwendigen Informationen in Grafiken und Tabellen und auf die wesentlichen Inhalte beschränkt. Dieser Struktur folgen in der Regel Geschäftsberichte von Unternehmen, die Auskunft und Bewertungen zum vergangenen Geschäftsjahr und einen Ausblick mit Maßnahmen für das zukünftige Geschäftsjahr geben. Unter dieser Prämisse ist das Management-Review als ein Geschäftsbericht über die Angemessenheit, Eignung und Wirksamkeit des IMS zu verstehen und zu gestalten.

Eine der ersten Maßnahmen zur Reduzierung des Reviewumfangs ist die Identifikation der direkt vergleichbaren Normeninhalte in den Forderungen der vier spezifischen Managementsysteme. Darüber hinaus gibt es Forderungen, die für drei Systeme oder nur für zwei Managementsysteme identisch sind. Es bleibt aber auch ein Rest an Forderungen, die spezifisch sind für das Thema einer Norm und die keine andere Systemnorm in vergleichbarer Form aufstellt.

Dass es Unterschiede in den Forderungen zum Management-Review in den einzelnen Normen gibt, ist auch dem Umstand geschuldet, dass die ISO 9001 und die ISO 14001 bereits im Jahr 2015 erschienen sind, die ISO 45001 und die ISO 50001 aber erst im Jahr 2018. Normentwicklung ist ein stetiger Prozess. Drei Jahre Erkenntnisse in der Normenanwendung sind ein Zeitraum, der auch den Technischen Komitees der ISO, die für die Normenentwicklung zuständig sind, neue Erkenntnisse bringt. Diese fließen dann zeitnah in neue oder revidierte Normen ein. Eine weitere Harmonisierung der Forderungen innerhalb des Normenkapitels 9.3 „Managementbewertung“ wird in zukünftigen Revisionen der Regelwerke wohl wahrscheinlich sein.

Die Tabelle 1 zeigt die Forderungen der vier IMS-Managementsysteme zu den Eingaben in die Managementbewertung. Im Detail gibt es bei den zu berücksichtigenden Eingaben der spezifischen Systemnormen kleinere Unterschiede. Themen, die alle Systemnormen gleichermaßen berühren, können im Management-Review auch integriert behandelt werden. Wird in drei von vier Systemnormen eine gleichartige Forderung erhoben, ist zu prüfen, ob dieser Punkt auch für die vierte Norm zweckmäßig wäre, z. B. „Angemessenheit von Ressourcen“ auch als Eingangsinformation für die ISO 50001 heranzuziehen (fehlt dort). Auch im Energiemanagement werden Ressourcen zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Systems benötigt. Gleiches gilt für das Thema „Erfüllung/Einhaltung bindender Verpflichtungen“. Alle Unternehmen und Organisationen, die Produkte herstellen, sind in irgend-



60626_01.xlsx

**Grenzen und
Potenziale**

Drei „V“

Umfang reduzieren

**Forderungen an die
Eingaben**