

# Management-Review, Lust oder Frust

**Von vielen Geschäftsleitungen wird die Wirkung des Qualitätsmanagementsystems auf die Geschäftsergebnisse noch zu wenig erkannt. Folglich wird**

**bei ihnen der Management-Review einmal im Jahr als «ISO-Pflichtübung» durchgeführt. Andererseits liegt ein wesentlicher Aspekt der neuen ISO**

**9001:2000 im Prozessmanagement, der stetigen Wechselwirkung also zwischen den Prozessen und der für eine wirksame Lenkung der Prozesse notwendigen Kriterien und Methoden. Mit der Sektionsveranstaltung vom 26. September 2003 in Zug sollte den weit über 70 Zuhörenden aufgezeigt werden, wie aus dem Frust der periodischen Systembewertung die Lust auf eine zeit-**

**nahe Steuerung der Geschäftsergebnisse werden kann.**

Unter dem Titel «Management-Review gestern und heute» stellte zunächst Urs Landolt, Lead-Auditor bei der SQS, die Anforderungen der neuen Norm in Bezug auf die Bewertung der Geschäftstätigkeit vor und erläuterte dazu die Sicht der Auditoren zu diesen Dingen.



Thomas R. Bürkler

**Jährlicher Kraftakt**

Dabei wurde den Anwesenden schnell klar, dass die Auditoren unter der im Punkt 5.6.1 festgehaltenen Formulierung «Die oberste Leitung muss das Qualitätsmanagementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten,...» nicht den vielfach praktizierten «einmal jährlichen Kraftakt» verstehen, wie er noch heute in vielen Firmen anzutreffen ist. Dieser rechtfertigt sich nach Ansicht des Referenten nur dann, wenn man den Bericht einzig für den Auditor macht. Doch selbst unter dieser Minimalbetrachtung erwartet ein Auditor, dass im Review die matchentscheidenden Führungs- und Prozessmessgrößen des Unternehmens dargestellt werden.

Und da stellt sich sofort die Frage, ob es sich ein Unternehmen auf die Dauer leisten kann, die Bewertung dieser Erfolgsfaktoren nur einmal im Jahr vorzunehmen? Denn schliesslich besteht so die Gefahr, dass man eine erkannte Abweichung vom festgelegten Ziel nicht mehr korrigieren kann, da inzwischen auf der falschen Annahme aufbauend weitere Entscheide getroffen wurden. Nimmt man die

Ausrichtung auf die Erfolgsfaktoren also ernst, sollte für alle eine Vollständigkeit und Aktualität dieser Daten selbstverständlich sein. Folglich muss sich die Periodizität der Berichterstattung an der Art und Veränderung der zu bewertenden Kennzahlen orientieren.

**Frühzeitiges Eingreifen ermöglichen**

Ein weiterer Aspekt ist das Aufzeigen von Verbesserungen, so wie es im Punkt 5.6.3 der Norm beschrieben ist. Dies verlangt in der Praxis nach zusammenfassenden Charts, in denen die Kennzahlen in ihrem Verlauf und in Abweichung vom Ziel dargestellt werden können. Dies erleichtert die Lesbarkeit und fördert andererseits eine laufende Aktualisierung. Das wiederum führt zu einer kürzeren Periodizität der Berichterstattung,



kommt einer regelmässigeren Bewertung zu Gute und bringt nicht zuletzt die Möglichkeit für ein frühzeitigeres Eingreifen.

**Das Management-Review ist für die Zukunft**

Frühzeitiges Eingreifen bedeutet, dass man die Balance nicht verliert. Dies der Schwerpunkt im zweiten Teil des Nachmittags unter dem Stichwort «Permanenter Management-Review mit der Balanced Scorecard – konform zur ISO 9001:2000». Als Referenten dazu durften wir Thomas R. Bürkler, b-PS bürkler Prozess Solutions in Zürich, begrüßen. Als erstes räumte er mit einem weit verbreiteten Missverständnis auf, in dem er sagte: «Den Management-Review machen wir nicht für die Vergangenheit, sondern für die Zukunft!». Denn sonst kann es passieren, dass sich die Anforderungen im Markt schneller ändern, als man die Firma auf eine Änderung einstellen kann.

Wie aber kann man bereits heute feststellen, ob man morgen seine Ziele erreichen wird? Voraussetzung dafür ist, dass man sich mit der Zukunft aktiv auseinander gesetzt hat und sich zum Beispiel Fragen stellt, wie: Warum sind wir (nicht) erfolgreich und was beeinflusst unseren Erfolg?

Aus den Antworten werden konkrete Ziele und ihre Messgrößen abgeleitet. Diese können oftmals auch dazu verwendet werden, die in der Norm ISO 9001:2000 unter Punkt 5.6.2 wiedergegebenen Gedanken abzubilden. Fehlendes lässt sich zudem meist mit wenig Aufwand ergänzen.

**Ein Mittel um Gewinn zu erwirtschaften**

Kontinuierlich gemessen und ausgewertet erhält man so eine jederzeit vollständige Informa-

tion über den aktuellen Stand auf dem Weg zum angestrebten Ziel. Dazu werden Toleranzen vereinbart, bei deren Überschreiten die Umsetzung von korrigierenden Massnahmen erforderlich wird. Dabei darf jedoch nicht allein der momentane Messwert beurteilt werden. Auch ein allfälliger Trend kann wichtige Hinweise auf bevorstehende Abweichungen geben, lange bevor die Abweichung tatsächlich nachweisbar ist.

Zum Schluss appellierte Thomas R. Bürkler an die Anwesenden, dass die Balanced Scorecard ein wichtiges Instrument für die Geschäftsleitung zur effizienten und effektiven Unternehmenssteuerung darstellen kann. Nichts anderes will auf der anderen Seite der reine Management-Review, nämlich dem Unternehmen helfen, Gewinn zu erwirtschaften. Voraussetzung für beides ist jedoch, dass die Geschäftsleitung die beiden Instrumente selbst betreibt und auch danach handelt.

Für ihren Vortrag erhielten beide Referenten ein aufrichtiges Dankeschön. Und am Ende war für die Anwesenden klar, dass auf dem aufgezeigten Weg aus dem Frust über die jährliche Systembewertung eine Lust auf ein gezieltes Anpeilen ehrgeiziger Veränderungen werden kann; überwacht und begleitet durch einen kontinuierlichen Management-Review mittels Balanced Scorecard.

**Michael Dicke**  
Vorstand Sektion Zentralschweiz