

Alle Jahre wieder, oder: Wenn die Managementbewertung zur lästigen Pflicht wird

Ein Erfahrungsbericht:

Q-Leiter (enthusiastisch) zum Chef: «Chef, die alljährliche Managementbewertung wird wieder fällig. Wollen wir diese, wie letztes Jahr besprochen, unter Miteinbezug aller Verantwortlichen durchführen?»

Chef (erstaunt) zum Q-Leiter: «Ach ja, die ist ja auch noch offen... Nein, diesmal müssen wir die Bewertung nochmals über den kurzen Dienstweg durchführen. Im Moment haben zu viele wichtige Projekte. Vielleicht nächstes Jahr.»

Q-Leiter (resigniert) zum Chef: «Ok, ich bereite den Bericht vor und bringe ihn dann zur Durchsicht und Unterschrift.»

Diese oder ähnliche Situationen sehen wir in der Praxis immer wieder. Leider wird das Potential der Managementbewertung (oder Managementreview – im Folgenden «MB» genannt) bei den meisten Unternehmen nicht ausgereizt. Warum das so ist, kann man nur erahnen. Ein Faktor ist wahrscheinlich, dass die MB in den vergangenen Normversionen keinen Zusammenhang zwischen strategischem und operativem Engagement herstellte.

Unserer Meinung nach ist die Managementbewertung – richtig eingesetzt – eines der besten und wichtigsten Werkzeuge des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 (und weiterer Normen).

Zitat des Inhabers aus einem nach ISO 9001 und ISO 14001 zertifizierten KMU:

*«Zu Beginn hatte ich Mühe mit dem engen Korsett, das uns die Normen auferlegten. Durch die Normrevisionen ist das System jedoch deutlich flexibler und dadurch anwendungsfreundlicher geworden. Mittlerweile bin ich froh, dass mich die Managementbewertung dazu zwingt, mindestens einmal jährlich **einen Schritt zurück zu machen und die Firma aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.**»*

Ein wichtiges Ziel bei der Überarbeitung der ISO 9001 zur Version 2015 war der Brückenschlag zwischen strategischen und operativen Prozessen. Die strategischen Überlegungen sollten direkt in die operativen Ziele und Prozesse einfließen. Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) sollte kein Papiertiger mehr sein, der ohne Verbindung zur eigentlichen Strategie im Regal steht und langsam Staub ansetzt. Das ist noch nicht bei allen angekommen. Nach wie vor investieren viele Unternehmen sehr viel Zeit und Geld für mehrtägige, bis ins letzte Detail durchgeplante Strategie-

gieworkshops in exklusiven Lokalitäten. Die entsprechenden Beschlüsse und Massnahmen fliessen jedoch nicht in die operativen Prozesse des QMS und kommen letztendlich nicht bei denen an, die sie umsetzen sollten. Unserer Meinung nach bleibt hier eine einzigartige Chance zur sinnvollen Nutzung der Norm ungenutzt.

Sinnvoll und effizient ist es, genau an diesen Workshops die Managementbewertung durchzuführen indem sowohl der strategische Teil (Kontext, Risikomanagement, Leitbild und Politik) als auch der operative Teil (Prozessleistungen, Zielvorgaben, Ressourcen und Investitionen, etc.) zusammen mit dem gesamten Führungsteam diskutiert und bearbeitet werden. Natürlich können diese Workshops je nach Unternehmen auch kürzer und einfacher ausfallen.

Als Beispiel kann man den jährlich wiederkehrenden Prozess der Budgetierung betrachten. Dieser ist in allen Unternehmen fest verankert und institutionalisiert. Es ist so normal geworden, dass sich die Verantwortlichen Methoden und Automatismen erarbeitet haben, mit denen sie wichtige Entscheide auf-grund einer mehrjährigen Faktenbasis und unter Berücksichtigung klarer Leitplanken treffen können. **Und genau so sollte und könnte es auch bei der Managementbewertung sein.**

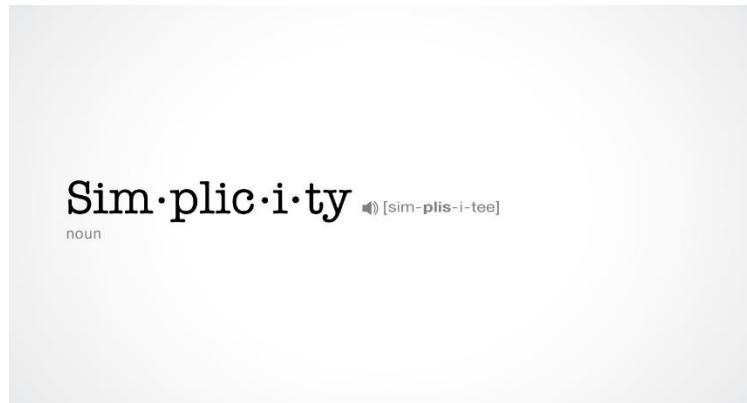


Die Normforderungen sind klar und lassen den notwendigen Spielraum für jedes Unternehmen, den richtigen Ansatz für ihre Situation zu wählen.

Wie oben beschrieben besteht die MR aus einem strategischen und einem operativen Teil. Beim strategischen Teil geht es darum, das Umfeld des Unternehmens zu analysieren und aus den daraus resultierenden Chancen und Risiken die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen. Beim operativen Teil sind unter anderem die Prozessleistungen aus dem Vorjahr zu analysieren und aufgrund der Ergebnisse neue Zielvorgaben für das Folgejahr zu treffen.

Der strategische und deshalb länger nachwirkende Teil ist mindestens gleichwertig wie der operative Teil, der meist für ein Jahr festgelegt wird. Viele Unternehmen investieren jedoch den

grössten Teil ihrer Zeit damit, unzählige Kennzahlen zu messen, auszuwerten und mit schönen Diagrammen zu dokumentieren.



Und genau hier gilt: Weniger ist mehr! Wenige, dafür jedoch aussagekräftige Kennzahlen. Genaue Kenntnis darüber, wovon die Kennzahlen abhängig sind, und wie sie beeinflusst werden können. Man sollte ausreichend Zeit dafür einsetzen, die richtigen Kennzahlen zu entwickeln, festzulegen und diese automatisiert zu messen und darzustellen. Dadurch bleibt genügend Zeit, den notwendigen

Schritt zurück zu machen um einen anderen Blick auf das Unternehmen – früher, heute und morgen – zu werfen.

Das Ganze muss nicht mal viel mehr Aufwand bedeuten, da viele terminliche (Budgetphase) und prozesstechnische (Strategieprozess) Eckpfeiler bereits vorhanden sind.

Gerne helfen wir bei der Entwicklung und Institutionalisierung des passenden Managementbewertungs-Prozesses.

Pascal Rüegg

ESR - Eta Solutions Rüegg