

## 10 Tipps für effektivere Managementbewertungen.

**Die Managementbewertung (Management Review) wird jährlich in vielen Unternehmen als Führungsinstrument im implementierten Management System durchgeführt. Leider wird aber nicht das ganze Potential dieses Werkzeuges von den Betrieben genutzt. Folgende 10 Tipps sind eine Anregung für effektivere Managementbewertungen.**

Im Rahmen der Managementbewertung, oft wird auch das Englische Wort «Management Review» benutzt, werden die relevante Daten und Informationen aus der Organisation angeschaut, um die Leistung des Management Systems zu analysieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Oder vereinfacht gesagt: Man hebt von der täglichen Arbeit ab, um einen Überblick zu haben wohin die Reise gehen soll.

Meist ist eine Managementbewertung vom Standard des Management Systems verlangt. Beispiel ISO 9001, ISO 22000, FSSC 22000, IFS etc. Diese Bewertung soll mindestens einmal im Jahr durchgeführt werden. Es ist eine Zusammenfassung von Monatlichen- oder Quartalsberichten.

Vor rund 30 Jahren durfte ich in einer mittelgrossen Lebensmittelfabrik ISO 9001 einführen. Dabei habe ich die Managementbewertung kennen und schätzen gelernt. Was mir schon vom ersten Augenblick an gefiel:

- Ich sehe was im vergangenen Jahr geleistet wurde und kann stolz sein auf den Fortschritt. Dies kann auch Anlass von Belohnungen sein oder einer Gruppenfeier.
- Der Fokus auf kontinuierliche Verbesserung wird gesteigert.
- Eine gute Managementbewertung verbessert den Zusammenhalt des Leadership Teams.

Seither habe ich viele Managementbewertungen durchgeführt und diese waren immer eine grosse Hilfe für die kontinuierliche Verbesserung des Betriebes. In den letzten Jahren meiner Laufbahn als Lead Auditor eines GFSI Standards habe ich aber leider gesehen, dass nicht das ganze Potential dieses Werkzeuges von vielen Betrieben genutzt wird.

Daher hier 10 Tipps, um mehr aus der Management Bewertung herauszubekommen:

### **1. An den Standard halten:**

Jeder Standard hat spezifische Anforderungen für die Managementbewertung, was unbedingt angeschaut werden muss. In Audits gibt es immer wieder Abweichungen, weil das Unternehmen den Standard nicht genau studiert hat und bestimmte Aspekte des Standards in der Managementbewertung fehlen. Beispiel Veränderung der Organisation und des Kontextes, Überlegungen zu den Ressourcen etc.

### **2. Im Team arbeiten:**

Normalerweise liefern alle Verantwortlichen ihren Teil des Inhalts ab. Ab und zu sehe ich leider immer noch Einzelkämpfer, die selbständig die ganze Managementbewertung selber dokumentieren. Diese Einzelkämpfer verpassen es, das Managementsystem in den Besitz von den relevanten Verantwortlichen zu bringen.

### **3. Zeit einhalten:**

Wenn die Management Bewertung nur einmal im Jahr stattfindet, sollte Beginn Januar begonnen werden und spätestens Ende Februar die Bewertung fertig sein, damit die Ziele auch im Laufe des Jahres bearbeitet werden können. Wenn eine Bewertung erst im Juni durchgeführt wird, ist dies sehr schwierig.

### **4. Klar- und kurthalten:**

Es muss nicht mühsam sein, die Bewertung zu lesen. Das heisst: Klare Datensätze, einfache Erklärungen, nicht zu viele Details; oft genügen zusammenfassende Tabellen oder Grafiken. Wenn nötig auf andere Berichte verweisen. Eventuell Details in Anhänge tun.

**5. Trendy halten:**

Die grösseren Zusammenhänge sollten herausgearbeitet werden. Daher nicht nur Daten vom letzten Jahr dokumentieren. Aber die Daten im mehrjährigen Trend angucken. Vor allem betreffend Indikatoren und Schlüsselindikatoren (KPI = Key Performance Indicator).

**6. Grafisch halten:**

Ein Bild sagt mehr als 100 Worte. Daher versuchen aussagekräftige Grafiken zu verwenden. Gute Erfahrungen werden mit der Grafik einer Verkehrsampel gemacht: Das heisst: grün = Ziel erreicht, orange = Ziel nicht ganz erreicht, rot = Ziel nicht erreicht. Bei jeder roten Angabe muss eine Massnahme dokumentiert werden. So kann besser fokussiert werden. Bei allen Grafiken gilt: Grafiken müssen selbsterklärend sein. Grafiken sollen für Aussagen hilfreich sein. Wenn dies nicht der Fall ist, dann weglassen und eine andere Form finden.

**7. Massnahmen im Fokus (engl. Act):**

Ab und zu treffe ich in Unternehmen eine Managementbewertung an, die einer schönen Buchhaltung gleicht. Zwar weiss man wo man steht, aber nicht wie man sich verbessern kann. Das heisst vom Deming Zyklus wird nur das «Plan» (planen), «Do» (ausführen), «Check» (kontrollieren) durchgeführt nicht das Act (handeln, Massnahmen ausführen). Bei schlechten Resultaten, das heisst wo es grafisch orange oder rot aussieht, müssen die Ursachen für die schlechte Ergebnisse identifiziert werden und Massnahmen/Ziele abgeleitet werden. Ohne Massnahmen kommt der Betrieb nicht vorwärts. Der Elefant muss nicht auf einmal gegessen werden, sondern Stück für Stück. Das heisst wichtig ist die Aufgaben sinnvoll aufzuteilen und mit dem ersten Schritt zu beginnen.

**8. Zielgerichtet SMART halten:**

Sätze bei schlechten Resultaten wie: «Hier sollte etwas gemacht werden» oder «Keine Massnahmen geplant» helfen nicht den Betrieb vorwärts zu bringen. Es braucht klare Massnahmen oder Ziele. Ziele müssen SMART\* (Spezifisch, Messbar, Achievable = Erreichbar, Realistisch, Zeitlich terminiert) formuliert werden. Je klarer die Zielvorgaben, desto besser können diese erreicht werden. Evtl. konnten gleiche Ursachen für verschiedene Abweichungen gefunden werden, so dass diese in einer Massnahme gebündelt werden können.

**9. Strukturiert halten:**

Ob in einer Präsentation oder im Berichtsformat dokumentiert, die Bewertung muss angenehm zum Lesen sein. Dabei spielt die Strukturierung eine grosse Rolle. Zusätzlich stellt sich die Frage bei mehreren implementierten Standards, ob die verschiedenen Managementbewertungen in eine einzige Managementbewertung integriert werden können.

**10. Fokussiert halten:**

Die Vergangenheit wird in der Managementbewertung nur gebraucht, um klare Wege für die Zukunft zu bestimmen. Der Betrieb darf aber nicht in der Vergangenheit stehen bleiben. Aus einer Managementbewertung muss ein klarer Aktionsplan mit Zielen für das nächste Jahr festgelegt werden. Nur so können wir uns auf die kontinuierliche Verbesserung fokussieren.

In diesem Sinne wünsche ich viel Erfolg für die nächste Managementbewertung 2025.

Dr. John C. Brunner