

Review – das Beste zum Schluss!

In der systematischen Logik des PDCA-Zyklus spielt die Managementbewertung (Review) eine entscheidende Rolle. Sie ist das „A“ des PDCA-Zyklus, das „Act“. Gleichzeitig ist dieses Review der Anfang des nächsten Systemkreislaufs zur fortlaufenden Verbesserung eines Managementsystems (MS) und dessen Leistung – etwa zur Verbesserung der Qualität. Im Review findet das „Lernen des Unternehmens“ statt: Es bildet zugleich Abschluss und Neubeginn des „organisationalen Lernzyklus“.

Im Review übernimmt die Führung die Verantwortung für die Steuerung des Managementsystems (MS), denn hier laufen alle seine Fäden zusammen. Das Review fungiert zugleich als rechtliche Entlastung der Geschäftsführung – nicht nur im Rahmen des Umwelt- oder Arbeitssicherheitsmanagements, sondern auch im Bereich Qualität (bspw. im Konsumgüterbereich bei Anwendbarkeit des Lebens- und Futtermittelgesetzbuchs LFGB).

Führungsmitglieder sehen MS jedoch immer noch oft als notwendiges Übel, in das man so wenig Zeit wie möglich investiert. Ursache für diese Haltung ist meist, dass sich die Führung mit den Wirkungen eines MS nicht ausreichend auseinandersetzt. Denn bei näherem Betrachten würde schnell klar, dass sie mit dem Review nicht nur die MS sehr effizient steuern könnten. Durch eine Verzahnung des MS-Review mit den übrigen Steuerungsprozessen lässt sich das ganze Unternehmen strategisch weiterentwickeln – wenn es richtig ge-

macht wird! Das geschieht erfahrungsgemäß jedoch in den seltensten Fällen. Ein genauer Blick auf diesen Prozess und seine Chancen lohnt sich aber in jedem Fall, denn er kann intensiv genutzt werden, um Qualität und Effizienz des gesamten Unternehmens zu verbessern, und stärkt die Rechtssicherheit der Führung.

Das Review wird oft stiefmütterlich behandelt

Das Review, der „Masterprozess“ des Qualitätsmanagements (QM), wird in den internen Prozessbeschreibungen für QM-relevante Abläufe oft nicht ausreichend berücksichtigt und ist daher auch in den meisten Systembeschreibungen unterrepräsentiert. Denn die starke unternehmensgestaltende Wirkung eines Managementsystems ist der Führung leider meist nicht bewusst. So findet sich der Qualitätsbeauftragte häufig in der misslichen Lage, die Organisation und Abläufe seines Arbeitge-

bers selbst gestalten zu müssen, um, etwa für eine Zertifizierung, die Systemkonformität zu sichern, was eigentlich eine originäre Aufgabe der Geschäftsführung oder des Vorstands wäre.

„Luft nach oben“ richtig nutzen

Wie aber gestaltet man den Prozess eines Reviews effizient und mit größter Wirkung für die Entwicklung eines Unternehmens? Wesentliche Elemente sind:

- die Vorbereitung der Informationsgrundlage
- der Teilnehmerkreis
- die Durchführung und Beschlussfassung
- die Dokumentation und die Kommunikation der Ergebnisse

In den frühen Jahren des QM war es üblich, den Beauftragten ein Review „schreiben“ zu lassen. Dieser Bericht wurde dann von der Geschäftsführung als Vorlage in einer Sitzung unterzeichnet. Aber schon im Duden wird deutlich, dass es sich bei einem Review um eine „kritische Besprechung“ handelt – keinen Bericht!

Ein Review ist eine gemeinsame Aktivität mehrerer Beteiligten einer Runde. Für diese Runde ist in der Prozessbeschreibung ein Teilnehmerkreis festzulegen. Dabei ist unbedingt darauf zu achten, dass alle Entscheidungs- und Wissensträger eingebunden werden – sonst kann das Review seine Aufgabe nur verfehlen. Sinnvollerweise sollte die komplette Führung des Unternehmens eingebunden sein, alle verantwortlichen Beauftragten und (falls nicht zugleich Beauftragte) die Leitung des internen Audits.

Das Bewerten von Informationen und Treffen der notwendigen Entscheidungen erfor-



dert eingehende Diskussionen: Es sollte also ausreichend Zeit einkalkuliert werden – diese ist sehr gut investiert!

Gut vorbereitet ins Review

Wichtig sind eine gute Vorbereitung und das Bereitstellen der wesentlichen Informationen für alle Teilnehmer:

- Ergebnisse der Ziele und Maßnahmen vergangener Reviews
- Veränderungen im internen und externen Kontext und bei den Stakeholder-Erwartungen
- eine aktuelle Wesentlichkeitsbetrachtung
- sich daraus ergebende Chancen und Risiken (bspw. aus einer mit oder von der Führung durchgeführten SWOT-Analyse)
- zusammenfassender interner Auditbericht mit erkannten nötigen Korrekturen und neuen Ideen
- zusammenfassender interner Bericht zum Compliance-Status
- standardisierte Jahresberichte der relevanten Beauftragten, bspw. des QM-Beauftragten mit Informationen zu u. a.:
 - Kundenzufriedenheit
 - Reklamationsquote
 - Lieferantenperformance
 - Ressourcenverfügbarkeit

Bereits aus den genannten erforderlichen Informationen wird deutlich, dass es sich bei einem Review nicht nur um einen auf das oder die MS beschränkten Prozess handelt, sondern dass hier die Weichen für das ganze Unternehmen gestellt werden (müssen).

Der Blick von oben

Review bedeutet, das Unternehmen aus der „Vogelperspektive“ zu betrachten, alle Informationen zu erfassen und daraus Schlussfolgerungen abzuleiten. Durchgeführt wird es gemäß dem allgemeinen Ablauf von Besprechungen zur Beschlussfassung. In der Regel tragen die für die Informationen Verantwortlichen ihre Ergebnisse zusammenfassend vor und leiten deren Bewertung ein. Am Ende jedes Themenblocks stehen Beschlüsse bzw. Bewertungen der Führung, die im Ergebnisprotokoll festzuhalten sind.

INFORMATION – DISKUSSION – BESCHLUSSFASSUNG – PROTOKOLL

Teilnehmer:

1. Top Management (1. Führungsebene)
2. Managementbeauftragte/r
3. gesetzliche Beauftragte/r (je nach MS)
4. Auditleiter/in (ggf. weitere Auditoren)

Aufgabe:

- Wesentliches Führungs- und Steuerungsinstrument jedes MS
- ... beugt Organisationsverschulden vor (Compliance-Erklärung)
- ist Quelle fortlaufender Verbesserung der Unternehmensleistung
- setzt Strategie in Ziele um (Managementprogramm)
- Managementsystem & Maßnahmensteuerung (K&M-Plan)

notwendige Beschlüsse:

- Aktuell wesentliche Aspekte aus Kontext und Stakeholderinformationen
- Aktualisieren der Strategie (ggf. Anpassung Politik & strategische Ziele)
- Aktualisieren von Chancen & Risiken?
- Compliance-Status (ggf. Maßnahmen)
- Aktualisieren Ziele/neue Ziele
- Bestätigung und Unterstützung des Maßnahmenplans
- Auftrag zum nächsten Audit mit Schwerpunktsetzung

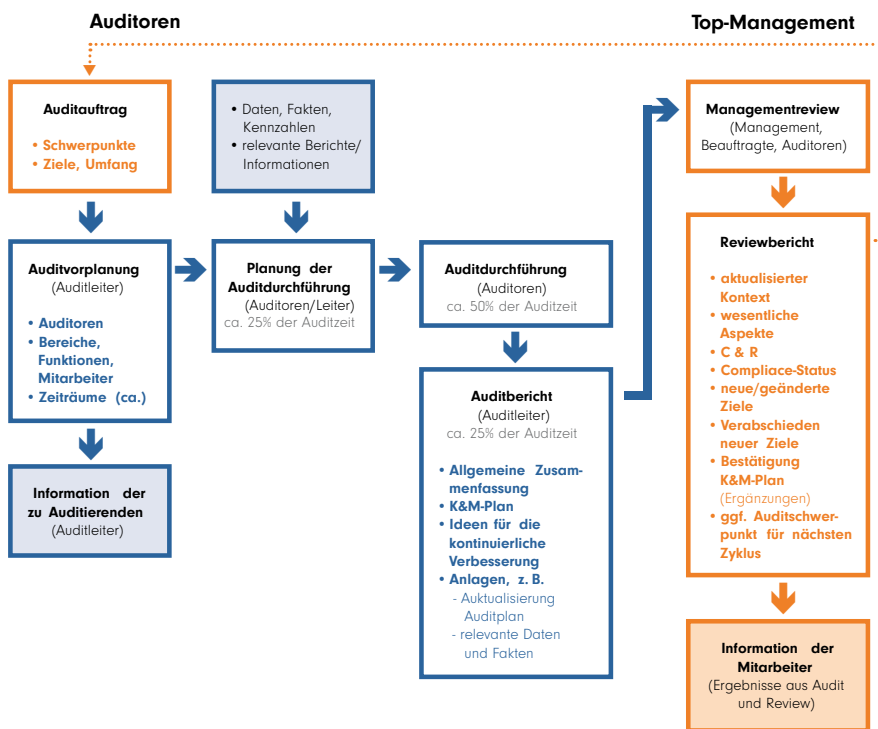
Inhalt des Reviews.



Review stellt Weichen für die Zukunft.

INPUT	ABLAUF	BESCHLÜSSE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Stand Ergebnisse des letzten Reviews ■ Veränderungen des int./ext. Kontextes und der Stakeholdererwartungen ■ Daraus sich ergebenden Chancen und Risiken ■ Zusammenfassender <ul style="list-style-type: none"> - Auditbericht inkl. Verbesserungsmaßnahmen - Compliance-Status ■ Jahresberichte der Beauftragten <ul style="list-style-type: none"> - aktuelle Daten und Fakten - Rückmeldungen der Kunden - Marktforschungsergebnisse/neue Erkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vorstellung der wesentlichen Fakten (fachlich Verantwortliche) ■ Ergänzenden Informationen (aus Führungskreis) ■ Diskussion und Bewertung der Informationen (alle Teilnehmer) ■ Beschlussfassung(en) (ToM und Linienverantwortliche) ■ Ergebnisprotokoll der Bewertung, Beschlüsse (Unterschrift des ToM) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ergebnisprotokoll der Bewertung, Beschlüsse ■ wesentliche aktuelle Aspekte ■ Aktuelle Chancen & Risiken ■ Feststellen des Status der Compliance (bezüglich aller bindenden Verpflichtungen) ■ Festlegung neuer/geänderte Ziele und Managementprogramme ■ Bestätigung/Beschluss des Verbesserungsmaßnahmenplans ■ Änderungsbedarf von Verfahrensregelungen ■ Schwerpunkte des nächsten Auditzyklus

Schritte des Reviews.



Alle Informationen zu Änderungen, Daten und Fakten, die seit dem letzten Review angefallen sind, werden vorgestellt und diskutiert. Es wird bewertet, was aktuell „wesentlich“ ist, um daraus abzuleiten, ob die strategischen Ziele (Politik) anzupassen sind.

Wesentliche Fragen

Folgende Fragen sollten im Lauf eines Reviews aufkommen und geklärt werden:

- Was hat sich am Kontext des Unternehmens geändert?
- Haben sich die Interessen der (wesentlichen) Stakeholder verschoben?
- Welche Aspekte sind wesentlich, um sich zukünftig darauf zu konzentrieren?
- Ergeben sich daraus neue Chancen oder Risiken, wenn ja, welche und was ist zu tun?

Alle Antworten, Bewertungen und Beschlüsse werden im Protokoll festgehalten. Im Review entlastet sich die Geschäftsführung rechtlich in allen davon erfassten Bereichen. Nur sie hat die Möglichkeit und das Recht, alle erforderlichen Informationen zusammenzutragen, und sie hat die Pflicht, diese auszuwerten.

Zudem sollte geklärt werden:

- Sind wirklich alle, auch die ggf. freiwilligen bindenden Verpflichtungen bekannt?
- Werden diese Anforderungen, bspw. zur Produktverantwortung, zu den Arbeitssicherheitspflichten oder Umweltaspekten zum Review-Zeitpunkt eingehalten?
- Ist festgelegt, von wem und wie häufig diese Pflichten kontrolliert werden?
- Wurden alle Ergebnisse aufgezeichnet und ggf. Maßnahmen durchgeführt?
- Kann der Rechtsstatus insgesamt als „compliant“ bezeichnet werden?

Der Autor

Prof. Lieback studierte und promovierte an der TU Berlin am Institut für technischen Umweltschutz. Er war Mitarbeiter der Stabsstelle Umweltschutz im Bereich Kraftwerke der BEWAG und gründete 1986 eine Beratungsgesellschaft für Betriebsorganisation und Umweltschutz. Seit 1997 widmet er sich ausschließlich dem Zertifizierungsgeschäft und qualifizierte sich zum Umweltgutachter und Auditor für QM, UM, Energiemanagement, Arbeitssicherheit, Nachhaltige Biomasse, Emissionshandel und weitere Bereiche. Er ist Professor für Nachhaltige Entwicklung an der ESCP Paris, Campus Berlin.



Alle Ergebnisse sind unbedingt zu protokollieren, ggf. sind Maßnahmen zur Erreichung der Compliance mit Verantwortlichkeit und Termin aufzuzeichnen. Im Review müssen(!) die Weichen für die Zukunft gestellt werden:

- Wie weit sind wir mit den bestehenden Einzelzielen? Müssen wir sie aktualisieren?
- Welche neuen Ziele ergeben sich aus dem aktualisierten Kontext und der Wesentlichkeitsbetrachtung?
- Beschluss neuer/angepasster Ziele im Protokoll

Im Review muss (!) ferner die Umsetzung des MS durch die Leitung gefördert und gefordert werden. Dazu dienen u. a.:

- die nachdrückliche Bestätigung des aktuellen Korrektur- und Maßnahmenplans
- Beschlüsse zu Prozessverbesserungen etc.
- „Beauftragung“ des nächsten internen Audits, ggf. mit Schwerpunktsetzung aus der Sicht der Führung

Ein als wichtig erkanntes, verstandenes und richtig durchgeführtes Managementreview ist für alle Managementsysteme, insbesondere jedoch im Falle integrierter Systeme, Teil des Gesamtstrategieprozesses im Unternehmen: Es ist kein „Anhängsel“ an die originäre Unternehmensführung, sondern ein in sie integrierter Bestandteil, der ihr wertvolle Impulse zur zukünftigen Ausrichtung der Gesamtstrategie der Organisation liefert.