

Richtig planen, durchführen und dokumentieren
1. Auflage

TÜV Media

Das integrierte Management-Review



- Leseprobe -

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: 21295

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