

Otto-von-Guericke Universität Magdeburg



FAKULTÄT FÜR
INFORMATIK

Fakultät für Informatik

Masterarbeit

**Strategieentwicklung einer
Managementbewertung nach DIN EN ISO 9001**

Verfasser :

Patrick Liedtke

18.09.2020

Gutachter :

Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt
Institut für Technische und Betriebliche Informationssysteme
AG Wirtschaftsinformatik - Managementinformationssysteme -

Dr.-Ing. David Broneske
Institut für Technische und Betriebliche Informationssysteme
AG Datenbanken und Software Engineering

Betreuer :

M.Sc. Hannes Feuersenger
Institut für Technische und Betriebliche Informationssysteme
AG Wirtschaftsinformatik - Managementinformationssysteme -

Liedtke, Patrick:

Strategieentwicklung einer Managementbewertung nach DIN EN ISO 9001

Masterarbeit, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2020.

Inhaltsangabe

Um konkurrenzfähig zu bleiben, ist es für Organisationen wichtig, sich mithilfe der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems kontinuierlich zu verbessern. Ein Qualitätsmanagementsystem sowie deren Zertifizierung ist mit vielen Pflichten verbunden. Nach der Norm DIN EN ISO 9001 ist eine dieser Pflichten die Erstellung einer sogenannten Managementbewertung. In einer derartigen Bewertung soll das Management einer Organisation die relevanten Bereiche der Organisation bewerten, um auf diese Weise Verbesserungspotenzial zu erkennen. Die Durchführung dieser Bewertung stellt einen schwierigen Prozess dar, da unter anderem verschiedene Vorlagen und Definitionen existieren. Die Arbeit soll dazu dienen, Organisationen bei der Erstellung zu unterstützen. Für dieses Vorhaben wird eine Strategie entwickelt, um eine Managementbewertung normgerecht abzubilden. Um die Strategie zu testen, wird eine Evaluierung am Beispiel eines Unternehmens durchgeführt, die wichtige Erkenntnisse liefert.

Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt sowie bei Herrn Hannes Feuersenger für die Betreuung der Masterarbeit bedanken. Zudem bedanke ich mich bei Herrn Dr.-Ing. David Broneske als Zweitgutachter.

Ein weiterer Dank gilt Freunden und Kollegen, die mich während der Masterarbeit unterstützt und zur Evaluierung des Konzepts beigetragen haben.

Abschließend möchte ich mich ebenfalls bei meiner Familie bedanken, die mich während des gesamten Studiums sowie während der Thesis unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
TABELLENVERZEICHNIS.....	IX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	X
1. EINLEITUNG	1
1.1 HINTERGRUND DER ARBEIT.....	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG.....	1
1.3 GLIEDERUNG DER ARBEIT	3
2. QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM	4
2.1 QUALITÄT	4
2.2 QUALITÄTSMANAGEMENT.....	4
2.3 QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM	5
2.4 MANAGEMENTBEWERTUNG	8
2.5 BALANCED SCORECARD.....	11
3. FORSCHUNGSPROZESS	14
3.1 ALLGEMEINES VORGEHEN	14
3.2 SCHRITTE DES VORGEHENS	15
3.2.1 ALLTAGSBEOBACHTUNG	16
3.2.2 THEORETISCHE ARBEIT	17
3.2.3 EMPIRISCHE ARBEIT.....	17
3.2.4 ERGEBNISDARSTELLUNG.....	18
4. ANSÄTZE ZUR MANAGEMENTBEWERTUNG	19
4.1 ANALYSE DER DEFINITIONEN VON MANAGEMENTBEWERTUNG.....	19
4.2 AKTUELLE VORLAGEN FÜR MANAGEMENTBEWERTUNGEN.....	22
4.2.1 VORLAGE VON ROHDE BERATUNGEN	25
4.2.2 VORLAGE VON ORGAIMPROVE GMBH.....	27
4.2.3 ARBEITSHILFEN VOM TÜV RHEINLAND	30
4.2.4 SELBSTBEWERTUNG NACH DIN EN ISO 9004	34
4.2.5 VORLAGE FÜR DEN AMBULANTEN PFLEGEBEREICH.....	37
4.2.6 VERGLEICH DER VORLAGEN	38

5.	KONZEPT EINER MANAGEMENTBEWERTUNG	41
5.1	HINTERGRUND	41
5.2	STRATEGIE	42
5.2.1	ALLGEMEIN	42
5.2.2	STATUS VON MAßNAHMEN VORHERIGER MANAGEMENTBEWERTUNGEN	44
5.2.3	VERÄNDERUNGEN BEI INTERNEN UND EXTERNEN THEMEN.....	46
5.2.4	KUNDENZUFRIEDENHEIT	49
5.2.5	UMFANG, IN DEM QUALITÄTSZIELE ERFÜLLT WURDEN	53
5.2.6	PROZESSLEISTUNG UND KONFORMITÄT VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN.....	56
5.2.7	NICHTKONFORMITÄTEN UND KORREKTURMAßNAHMEN	59
5.2.8	ERGEBNISSE VON ÜBERWACHUNGEN UND MESSUNGEN	60
5.2.9	AUDITERGEBNISSE	62
5.2.10	LEISTUNG VON EXTERNEN ANBIETERN	64
5.2.11	ANGEMESSENHEIT VON RESSOURCEN	68
5.2.12	WIRKSAMKEIT VON DURCHFÜHRTEN MAßNAHMEN ZUM UMGANG MIT RISIKEN UND CHANCEN.....	71
5.2.13	MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG.....	72
5.2.14	AUFGABEN	73
6.	EVALUATION DES KONZEPTS	75
6.1	FALLSTUDIE: MANAGEMENTBEWERTUNG IM UNTERNEHMEN.....	75
6.1.1	BESCHREIBUNG DES UNTERNEHMENS	75
6.1.2	BESCHREIBUNG DES VORGEHENS DES UNTERNEHMENS BEI DER MANAGEMENTBEWERTUNG.....	75
6.1.3	PROBLEM.....	78
6.1.4	EVALUATION DES KONZEPTS	79
6.1.5	TECHNISCHER LÖSUNGSVORSCHLAG	86
6.1.6	EVALUATION DES TECHNISCHEN LÖSUNGSVORSCHLAGS	93
6.2	PROGNOSEN	95
6.3	VERBESSERUNGSPOTENZIAL	97
7.	ZUSAMMENFASSUNG UND ZUKÜNFTIGE ARBEITEN	98
A.	ANHANG	100
A.1	VORLAGEN DES TÜV RHEINLANDS.....	100

A.2	SCREENSHOTS DES TECHNISCHEN ENTWURFS	104
LITERATURVERZEICHNIS		106
ERKLÄRUNG.....		111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PDCA-Zyklus.....	6
Abbildung 2: Ablauf einer Managementbewertung.....	10
Abbildung 3: Aufbau der Balanced Scorecard.....	12
Abbildung 4: Allgemeiner Forschungsprozess	14
Abbildung 5: Forschungsprozess dieser wissenschaftlichen Arbeit	16
Abbildung 6: Screenshot - Vorlage Managementbewertung	28
Abbildung 7: Vorlage Managementbewertungsprotokoll.....	33
Abbildung 8: Ausschnitt - Vorlage Selbstbewertung.....	36
Abbildung 9: Kernkennzahlen der Kundenperspektive	54
Abbildung 10: Prozessleistung - Indikatoren	57
Abbildung 11: Entwurf technische Lösung - allgemeine Daten	87
Abbildung 12: Entwurf technische Lösung - Status von Maßnahmen 1.....	87
Abbildung 13: Entwurf technische Lösung - Veränderungen bei externen und internen Themen 1	88
Abbildung 14: Entwurf technische Lösung – Kundenzufriedenheit.....	89
Abbildung 15: Entwurf technische Lösung – Qualitätsziele.....	90
Abbildung 16: Entwurf technische Lösung - Prozessleistung, Nichtkonformitäten, Überwachungen und Messungen.....	90
Abbildung 17: Entwurf technische Lösung – Auditergebnisse.....	91
Abbildung 18: Entwurf technische Lösung - Leistung von externen Anbietern.....	91
Abbildung 19: Entwurf technische Lösung - Angemessenheit von Ressourcen.....	92
Abbildung 20: Entwurf technische Lösung - Wirksamkeit von Maßnahmen.....	92
Abbildung 21: Entwurf technische Lösung - Möglichkeiten zur Verbesserung, Aufgaben und Abschluss.....	93
Abbildung 22: Vorlage TÜV Rheinland - Verfahrensanweisung.....	101
Abbildung 23: Vorlage TÜV Rheinland - Bewertungsraster.....	102
Abbildung 24: Vorlage TÜV Rheinland – Maßnahmenplan	103
Abbildung 25: Vorlage TÜV Rheinland - Protokoll Managementbewertung	104
Abbildung 26: Entwurf technische Lösung - Status von Maßnahmen 2.....	105
Abbildung 27: Entwurf technische Lösung - Veränderungen bei externen und internen Themen 2	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorlage Rohde Beratungen – Inhalte	26
Tabelle 2: Vorlage Rohde Beratungen - Bewertung nach Kriterien	27
Tabelle 3: Vorlage ORGAimprove GmbH - Inhalte	29
Tabelle 4: Vorlage ORGAimprove GmbH - Bewertung nach Kriterien.....	30
Tabelle 5: Arbeitshilfen TÜV Rheinland - Bewertung nach Kriterien	34
Tabelle 6: Vorlage Selbstbewertung nach DIN EN ISO 9004 - Bewertung nach Kriterien....	37
Tabelle 7: Vorlage ambulanter Pflegebereich - Bewertung nach Kriterien	38
Tabelle 8: Vergleich der Vorlagen nach den Kriterien	40
Tabelle 9: Vorlage für die Dokumentation einer Maßnahme.....	44
Tabelle 10: Vorlage für die Auflistung der Maßnahmen	46
Tabelle 11: Vorlage für Veränderungen bei externen Themen	47
Tabelle 12: Vorlage für Veränderungen bei internen Themen.....	48
Tabelle 13: Vorlage für die Beschwerden und Reklamationen.....	51
Tabelle 14: Vorlage für die Kundenzufriedenheit (CSAT).....	53
Tabelle 15: Vorlage für Qualitätsziele	55
Tabelle 16: Vorlage für die Maßnahmenliste eines Geschäftsbereichs	60
Tabelle 17: Vorlage für die Überwachungen und Messungen	61
Tabelle 18: Matrix - Betrachtete Normenpunkte innerhalb der Geschäftsbereiche.....	64
Tabelle 19: Vorlage für die Bewertung von Lieferanten	66
Tabelle 20: Vorlage für die Bewertung externer Dienstleistungen.....	67
Tabelle 21: Vorlage für die Bewertung von Ressourcen	69
Tabelle 22: Vorlage für die Gesamtanzahl der Mitarbeiter.....	70
Tabelle 23: Vorlage für die Wirksamkeitsbewertung von Maßnahmen	72
Tabelle 24: Vorlage für Ideen und Verbesserungsvorschläge.....	73
Tabelle 25: Fallstudie - Vergleich der Managementbewertungen 2018 sowie 2019	76
Tabelle 26: Überprüfung der Anforderungen an die Managementbewertung	77

Abkürzungsverzeichnis

CSAT	Customer S atisfaction Score
DIN	D eutsches I nstitut für N ormung
EN	E uropäische N orm
ISO	I nternational O rganisation for S tandardization
PDCA	P lan D o C heck A ct
QM	Q ualitäts m anagement
SWOT	S trength- W eakness- O pportunity- T hreat
TÜV	T echnischer Ü berwachungs v erein

1. Einleitung

1.1 Hintergrund der Arbeit

„Oftmals ist in der Praxis zu beobachten, dass die Geschäftsleitung nur unzureichend in die Aktivitäten des Qualitätsmanagements eingebunden ist und damit ihrer Führungsrolle nicht gerecht wird“¹ – das ist eine der vielen Beobachtungen, die innerhalb von Organisationen bei der Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems erkennbar ist. Um die Geschäftsleitung in das Qualitätsmanagement einzubinden, muss bei Organisationen, die nach der Norm DIN EN ISO 9001 zertifiziert sind, eine Managementbewertung durchgeführt werden. Für das Management ist das oftmals eine schwierige Aufgabe, wie sich in der Praxis erkennen lässt. Es herrscht Unsicherheit über die zu betrachtenden Aspekte innerhalb einer derartigen Bewertung oder die Aufgabe wird größtenteils durch das Qualitätsmanagement-Team in der jeweiligen Organisation durchgeführt.

Alle diese Erkenntnisse führen dazu, dass mit der Arbeit untersucht werden soll, inwieweit gute Ansätze für die Managementbewertung existieren. Dabei sollen diese Ansätze erweitert und eine Strategie für die Managementbewertung entwickelt werden, die Organisationen bei der Durchführung anwenden können. Außerdem soll evaluiert werden, wie das Management durch ein technisches System bei dieser Bewertung unterstützt werden kann.

Wie alle Prozesse innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems kann auch die Managementbewertung einer kontinuierlichen Verbesserung unterzogen werden. Ein erster Schritt zur Verbesserung soll die Strategieentwicklung darstellen.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Im Verlauf dieser Arbeit lässt sich erkennen, dass es für die Managementbewertung kein einheitliches Vorgehen gibt und unterschiedliche Vorlagen existieren. Die Managementbewertung im Rahmen des Qualitätsmanagements muss zudem auf die Branche sowie auf das Tätigkeitsfeld angepasst werden.

Die Managementbewertung ist darüber hinaus frei gestaltbar. Dies zeigt die Tatsache, dass die Geschäftsleitung Themen zusammenstellen soll, die relevant sind und in der Bewertung

¹ Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 1.

berücksichtigt werden sollen². Aufgrund der vielen Gestaltungsmöglichkeiten sowie variabler Eingaben stellt die Bewertung ein komplexes Verfahren dar. Aus diesem Grund treten Unsicherheiten auf, welche Themen im Rahmen einer Managementbewertung betrachtet werden sollen. Im Verlauf der Analyse lässt sich erkennen, dass die bereits existierenden Vorlagen unterschiedlich komplex sind und verschiedene Aspekte erfordern. Das führt zu differenzierten Denkweisen und zu Schwierigkeiten bei deren Erstellung.

Mithilfe einer Strategie für das Erstellen einer Managementbewertung soll die Leitung beziehungsweise die Geschäftsführung einer Organisation unterstützt werden. Dazu werden unterschiedliche Ansätze einbezogen. Das Konzept soll allgemeingültig sein und alle Normanforderungen abbilden. Zudem ist es wichtig, dass Informationen zu den einzelnen Aspekten der Managementbewertung sowie Lösungsvorschläge für deren Umsetzung präsentiert werden. Viele Vorlagen oder Ansätze können durch die Organisationen entgeltlich erworben werden. Das Konzept soll unentgeltlich zur Verfügung stehen.

Im wissenschaftlichen Bereich werden mit der Arbeit Erkenntnisse und Möglichkeiten für die Gestaltung des Qualitätsmanagements, insbesondere der Managementbewertung, aufgezeigt. Durch die Arbeit soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Kann eine geeignete Strategie gefunden werden, die Organisationen anwenden können, um die Managementbewertung nach der DIN EN ISO 9001 durchzuführen?

Aufgrund der Zielsetzung und der formulierten Forschungsfrage werden folgende Hypothesen für die Analyse und Evaluierung des Konzepts festgelegt:

1. Die einzelnen Aspekte eines Konzepts zur Managementbewertung müssen eindeutig nachvollziehbar sein.
2. Die Vorschläge und Vorlagen eines Konzepts zur Managementbewertung müssen übersichtlich sowie verständlich sein und können nach individueller Anpassung genutzt werden.
3. Alle, laut DIN EN ISO 9001, notwendigen Inhalte einer Managementbewertung müssen durch die Umsetzung eines Konzepts abgedeckt werden.
4. Eine technische Umsetzung nach dieser Strategie ist denkbar

² Vgl. Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 8.

Die genannten Hypothesen werden im Kapitel *Evaluation des Konzepts* anhand einer Fallstudie betrachtet und bewertet, wobei Verbesserungspotenzial aufgedeckt wird.

1.3 Gliederung der Arbeit

Nachdem in diesem Kapitel der Hintergrund und das Thema dieser Arbeit mit deren Zielsetzung erläutert wurden, wird sich den Grundbegriffen des Qualitätsmanagements (Kapitel 2) gewidmet, wobei im Zuge dessen die Managementbewertung als Kern der Arbeit definiert wird. Der wissenschaftliche Prozess dieser Arbeit wird im Kapitel 3 beschrieben. Im Kapitel 4 werden bisherige Ansätze der Managementbewertung untersucht und eine kritische Bewertung dieser Ansätze vorgenommen. Das Konzept für eine Managementbewertung erfolgt anschließend im Kapitel 5, wobei anhand der Erkenntnisse eine Strategieentwicklung erfolgt. Um die Strategie zu evaluieren, wird im Kapitel 6 eine Fallstudie durchgeführt. Zunächst erfolgt eine Darstellung des aktuellen Vorgehens eines Unternehmens und die Bewertung des Konzepts. Danach wird ein möglicher technischer Ansatz vorgestellt, der abschließend ebenfalls evaluiert wird. Das Kapitel 7 umfasst letztlich eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und gibt einen Ausblick auf zukünftige Arbeiten in diesem Bereich.

2. Qualitätsmanagementsystem

Für den fachlichen Einstieg in die Thematik der Qualitätsmanagementsysteme werden zunächst die Begriffe Qualität, Qualitätsmanagement sowie Qualitätsmanagementsystem definiert. Mit diesen Begriffen wird die Grundlage für das Verfahren der Managementbewertung gelegt. Des Weiteren wird das Verfahren der Balanced Scorecard erläutert, da dieses im Verlauf der Arbeit ein wichtiges Instrument darstellt.

2.1 Qualität

Die DIN EN ISO 9000:2015 beschreibt den Begriff der Qualität wie folgt: „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“³. Zudem wird in der genannten Norm⁴ beschrieben, dass Begriffe wie *schlecht*, *gut* sowie *ausgezeichnet* zur Beschreibung der Qualität dienen. Dem Qualitätsbegriff werden weitere Grundsätze zugeordnet⁵:

- Die Anforderungen zum Prozess, Produkt oder Tätigkeit müssen eingehalten werden.
- Qualität ist keine messbare Größe.
- Keine Feststellung, ob Qualität existiert oder nicht. Es wird Bezug auf die Beschreibung der Qualität mittels Ausprägungen zwischen *gut* und *schlecht* genommen.

2.2 Qualitätsmanagement

Das Management sind „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Führen und Steuern einer Organisation“⁶. Für den Begriff des Qualitätsmanagements gilt diese Definition in Bezug auf die Qualität. Außerdem beinhaltet die Definition des Qualitätsmanagements eine Anmerkung, welche Tätigkeiten dabei durchgeführt werden⁷:

³ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 39.

⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 39.

⁵ Vgl. Brüggemann, Holger/Bremer, Peik (2020). Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 4.

⁶ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 31.

⁷ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 31.

- Festlegen der Qualitätspolitik und der -ziele:
Die oberste Leitung definiert die Ansätze zur Gestaltung der Organisation sowie zum Erreichen der Ergebnisse⁸
- Qualitätsplanung:
Qualitätsziele sowie die weiteren Tätigkeiten zum Erreichen dieser werden definiert⁹
- Qualitätssteuerung:
Die Steuerung (auch Lenkung genannt¹⁰) beschäftigt sich mit der Erfüllung der Anforderungen¹¹, wobei Korrekturen durchgeführt werden müssen¹²
- Qualitätssicherung:
Diese befasst sich mit dem „Erzeugen von Vertrauen (...), dass Qualitätsanforderungen (..) erfüllt werden.“¹³
- Qualitätsverbesserung:
Die Verbesserung umfasst „alle Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz in Tätigkeiten und Prozessen, die die Qualität betreffen“¹⁴

2.3 Qualitätsmanagementsystem

Ein Qualitätsmanagementsystem umfasst die Tätigkeiten, die zum Erfassen von Zielen und deren Erreichen notwendig sind, wobei unter anderem der Ressourceneinsatz und die Steuerung

⁸ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 38 und S. 42.

⁹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 31.

¹⁰ Vgl. Brüggemann, Holger/Bremer, Peik (2020). Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 125.

¹¹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 31.

¹² Vgl. Brüggemann, Holger/Bremer, Peik (2020). Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 125.

¹³ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 31.

¹⁴ Brüggemann, Holger/Bremer, Peik (2020). Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 125.

der obersten Leitung definiert werden¹⁵. Die Definition erfolgt in Prozessen, wobei der Ansatz seit der Revision im Jahr 2000 in der DIN EN ISO 9001 verankert ist¹⁶. Die Grundlage für ein Qualitätsmanagementsystem bildet ein sogenannter Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus, der in der Abbildung 1 dargestellt wird.

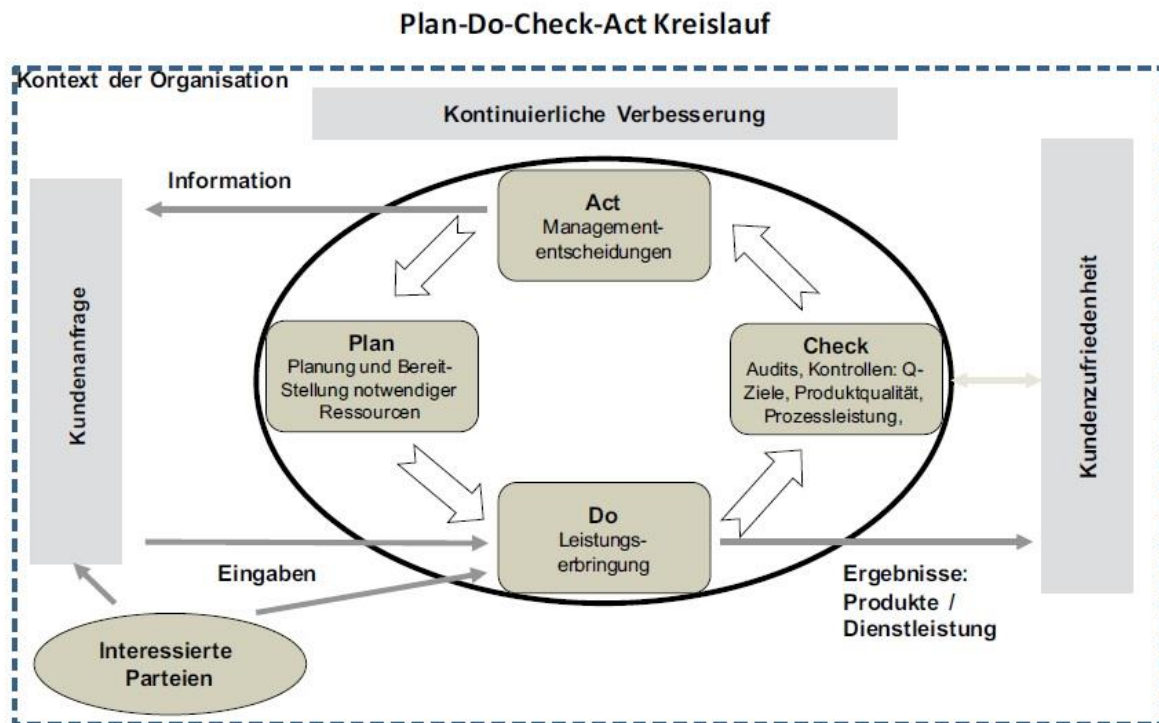


Abbildung 1: PDCA-Zyklus¹⁷

Der PDCA-Zyklus unterliegt der ständigen (kontinuierlichen) Verbesserung, um die Ziele zu erreichen. Dieser Zyklus wird in der Fachliteratur unterschiedlich dargestellt, aber wird durch die vier Phasen charakterisiert, welche durch die DIN EN ISO 9001:2015¹⁸ wie folgt beschrieben werden:

¹⁵ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 10f.

¹⁶ Vgl. Hinsch, Martin (2014). Die neue ISO 9001:2015 - Status, Neuerungen und Perspektiven. Springer Vieweg. Wiesbaden. S. 15.

¹⁷ Abbildung aus: Hinsch, Martin (2014). Die neue ISO 9001:2015 - Status, Neuerungen und Perspektiven. Springer Vieweg. Wiesbaden. S. 16, Abb. 3.1.

¹⁸ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 14.

- Plan (Planen): Zielsetzung allgemein für das System als auch für die Teilprozesse. Die Kundenanforderungen müssen erfüllt werden. Dazu gehört auch, dass der Ausgangszustand beschrieben wird¹⁹.
- Do (Durchführen): Alle Prozesse sollen anhand ihrer Planung durchgeführt werden.
- Check (Prüfen): Die Prozesse und Ergebnisse werden überwacht und gemessen. Die Messung erfolgt oftmals anhand von Kennzahlen²⁰.
- Act (Handeln): Wenn notwendig, muss eine Korrektur zur Verbesserung erfolgen. Wenn dies nicht notwendig ist, muss das Vorgehen zur Routine übergehen²¹.

Wie die Abbildung 1 zeigt, besitzt der PDCA-Zyklus zu den vier Schritten eine Eingabe in Form einer Kundenanfrage, wobei letztlich die Überprüfung mithilfe der Kundenzufriedenheit erfolgen kann. Anforderungen sowie Kundenanfragen werden von den sogenannten interessierten Parteien (auch Anspruchsgruppen genannt²²) gestellt. Der Begriff *Interessierte Parteien* soll sich nicht nur auf die Kunden beschränken²³, sondern bezeichnet Organisationen oder Personen, die Einfluss auf die Geschäftsabläufe haben. Als Beispiel werden unter anderem „Kunden (..), Eigentümer, Personen in einer Organisation, Anbieter, (...) Gewerkschaften, Partner“²⁴ genannt. Die Eingaben sind für die Ausführungsphase wichtig, wobei nach der Ausführung Ergebnisse, beispielsweise in Form von Produkten oder Dienstleistungen, geliefert werden. Dabei kann die Überprüfung mittels einer Kundenzufriedenheit erfolgen, die nach Definition die „Wahrnehmung des Kunden (..) zu dem Grad, in dem die Erwartungen des

¹⁹ Vgl. Kischporski, Mario (2015). Elektronischer Rechnungsdatenaustausch mit E-Invoicing. Wertbeitrag durch echte Digitalisierung in der Supply Chain Finance mittels Dynamic Discounting im Zusammenspiel zwischen Einkauf und Finanzwesen. Springer Gabler. Wiesbaden. S. 57.

²⁰ Vgl. Brugger-Gebhardt, Simone (Hg.) (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 18.

²¹ Vgl. Brugger-Gebhardt, Simone (Hg.) (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 18.

²² Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 28.

²³ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 10.

²⁴ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 28.

Kunden erfüllt worden sind“²⁵ darstellt. Soweit Handlungsbedarf besteht, wird dies dokumentiert und der Kunde informiert. Die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen erfolgt nach der DIN EN ISO 9001, wobei die Normenreihe DIN EN ISO 9000 die Grundlage bildet und international gültig ist²⁶. In der beschriebenen Norm wird darauf hingewiesen, dass die genannten Anforderungen allgemeingültig sind²⁷.

2.4 Managementbewertung

Dieser Abschnitt definiert eine Managementbewertung, die den Kern dieser Arbeit darstellt. Dabei werden die Aspekte, die in eine Managementbewertung einfließen, benannt und der Ablauf der Bewertung aufgezeigt, um das Verständnis dieser Thematik zu vertiefen.

Zunächst muss erwähnt werden, dass die Managementbewertung als ein Instrument in der DIN EN ISO 9001 verankert ist, und zwar unter dem Abschnitt „Bewertung der Leistung“ aufgeführt wird²⁸. Unter dem Abschnitt befinden sich zudem Messungen, Überprüfungen sowie interne Audits, sodass die Managementbewertung ein Instrument der Check- (Überprüfen-)Phase darstellt, wenn der Bezug auf den PDCA-Zyklus aus Abbildung 1 hergestellt wird. Die Managementbewertung ist ebenfalls Bestandteil in weiteren Normen, wie der Norm zu Umweltmanagementsysteme (DIN EN ISO 14001) oder auch Energiemanagementsysteme (DIN EN ISO 50001)²⁹, allerdings wird in dieser Arbeit ausschließlich die Managementbewertung der DIN EN ISO 9001 betrachtet.

In der genannten Norm wird zunächst allgemein formuliert, dass das Qualitätsmanagementsystem einer Bewertung unterzogen werden muss, wobei die Verantwortlichkeit bei der obersten Leitung liegt und dies „in geplanten Abständen“³⁰ erfolgen soll. Im zweiten

²⁵ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 51.

²⁶ Vgl. Brüggemann, Holger/Bremer, Peik (2020). Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 125.

²⁷ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 17.

²⁸ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 44ff.

²⁹ Vgl. Förtsch, Gabi/Meinholz, Heinz (Hg.) (2018). Handbuch betriebliches Umweltmanagement. Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 63 und S. 132.

³⁰ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 46.

Unterabschnitt wird aufgeführt, welche Informationen in die Bewertung mit einfließen sollen.

Dazu zählen:

- „Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen;
- Veränderungen bei externen und internen Themen, die das Qualitätsmanagement betreffen;
- Informationen über die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems einschließlich Entwicklungen bei:
 - o der Kundenzufriedenheit und Rückmeldungen von relevanten interessierten Parteien;
 - o dem Umfang, in dem Qualitätsziele erfüllt wurden;
 - o Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen;
 - o Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen;
 - o Ergebnissen von Überwachungen und Messungen;
 - o Auditergebnissen;
 - o der Leistung von externen Anbietern;
- der Angemessenheit von Ressourcen;
- der Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen (...);
- Möglichkeiten zur Verbesserung.“³¹

Gegenüber der DIN EN ISO 9001:2008 wurde der Umgang mit Risiken und Chancen, die Beurteilung der Ressourcen sowie die Leistungsbewertung der externen Anbieter aufgenommen³². Im letzten Unterpunkt zur Managementbewertung in der DIN EN ISO 9001 werden die Ergebnisse aufgelistet, welche sich mit der weiteren Vorgehensweise zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems befassen. Darüber hinaus muss die Dokumentation über diese Ergebnisse aufbewahrt werden³³. Nach der DIN EN ISO 9004:2018 können Stärken und Schwächen einer Organisation mittels einer Selbstbewertung, wobei ebenfalls Beziehungen zwischen den

³¹ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 46f.

³² Vgl. Hinsch, Martin (2014). Die neue ISO 9001:2015 - Status, Neuerungen und Perspektiven. Springer Vieweg. Wiesbaden. S. 128.

³³ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 47.

Elementen betrachtet werden, identifiziert werden³⁴. Diese Selbstbewertung stellt eine wichtige Eingabe für die Managementbewertung dar³⁵.

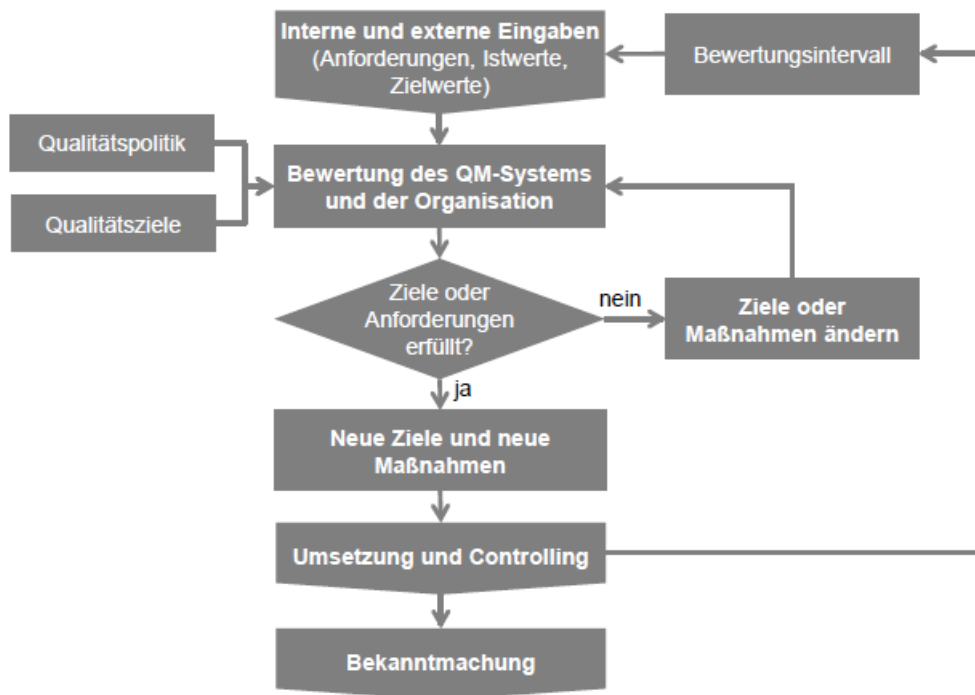


Abbildung 2: Ablauf einer Managementbewertung³⁶

Die Managementbewertung kann nach dem Ablauf, wie in Abbildung 2 dargestellt, vorgenommen werden. Für die Bewertung werden zunächst interne und externe Eingaben benötigt. Unter internen Eingaben werden alle Informationen, die innerhalb der Organisation zusammengestellt werden, verstanden, wie zum Beispiel Ergebnisberichte. Bei externen Eingaben werden Informationen von Externen bereitgestellt, beispielsweise durch Kundenrückmeldungen, aber auch durch Gesetzesänderungen³⁷. Im weiteren Verlauf muss das Qualitätsmanagement sowie die Organisation bewertet werden, mit Berücksichtigung der Qualitätspolitik sowie der

³⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 47.

³⁵ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 54.

³⁶ Abbildung aus: Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 4, Abb. 1.

³⁷ Vgl. Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 10f.

Qualitätsziele. Wenn die Ziele und Anforderungen erfüllt beziehungsweise nicht erfüllt werden, erfolgen Zielsetzungen und darüber hinaus entweder neue Maßnahmen bei Erfüllung oder Anpassungen der Maßnahmen bei Nichterfüllung. In Folge der neuen Zielsetzungen und Maßnahmen werden diese umgesetzt und es erfolgt eine Bekanntmachung der Bewertung.

2.5 Balanced Scorecard

Ausgehend von der Übersetzung des Begriffs *Balanced Scorecard* ergibt sich „der ausgewogene Berichtsbogen“³⁸, wobei allerdings eine Anpassung zum besseren Verständnis vorgenommen wurde³⁹. Die Balanced Scorecard bezeichnet ein Kennzahlensystem, in das strategische Aspekte integriert werden sollen. Es werden dabei die folgenden Perspektiven verwendet⁴⁰:

- Finanzen:
ohne finanziellen Erfolg kann ein Unternehmen langfristig nicht bestehen bleiben⁴¹
- Prozesse:
dienen der Erfüllung von Zielen und betrachten unter anderem die Qualität⁴²
- Lernen und Entwicklung (auch Mitarbeiterperspektive genannt⁴³):
dokumentiert das Mitarbeiterverhalten

³⁸ Barthélemy, Frank/Knöll, Heinz-Dieter/Salfeld, André/Schulz-Sacharow, Christoph/Vögele, Dorothee (2011). *Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten.* Vieweg+Teubner Verlag. Wiesbaden. S. 58.

³⁹ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). *Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen.* Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 19.

⁴⁰ Vgl. Schmidt, Simone (Hg.) (2010). *Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege.* Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl. S. 122.

⁴¹ Vgl. Barthélemy, Frank/Knöll, Heinz-Dieter/Salfeld, André/Schulz-Sacharow, Christoph/Vögele, Dorothee (2011). *Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten.* Vieweg+Teubner Verlag. Wiesbaden. S. 67.

⁴² Vgl. Barthélemy, Frank/Knöll, Heinz-Dieter/Salfeld, André/Schulz-Sacharow, Christoph/Vögele, Dorothee (2011). *Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten.* Vieweg+Teubner Verlag. Wiesbaden. S. 67.

⁴³ Vgl. Barthélemy, Frank/Knöll, Heinz-Dieter/Salfeld, André/Schulz-Sacharow, Christoph/Vögele, Dorothee (2011). *Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten.* Vieweg+Teubner Verlag. Wiesbaden. S. 67.

- Kunden:

Betrachtung der Marktsituation und des Unternehmens aus Sicht des Kunden⁴⁴

Die Ausrichtung liegt dabei immer auf der Vision beziehungsweise Strategie der Organisation. Bei dem Verfahren werden zunächst die strategischen Ziele für jede Perspektive gesetzt, wobei Messgrößen zum Erreichen dieser festgelegt werden. Um die strategischen Ziele zu erreichen, müssen operative Ziele vereinbart werden. Abschließend werden Maßnahmen für die Zielerreichung bestimmt⁴⁵. In der Abbildung 3 werden die genannten Teile der Balanced Scorecard veranschaulicht. Die Abbildung, die in Anlehnung an die Original-Abbildung von Norton und Kaplan⁴⁶ erstellt wurde, weist für jede Perspektive eine Frage als Hilfestellung auf.

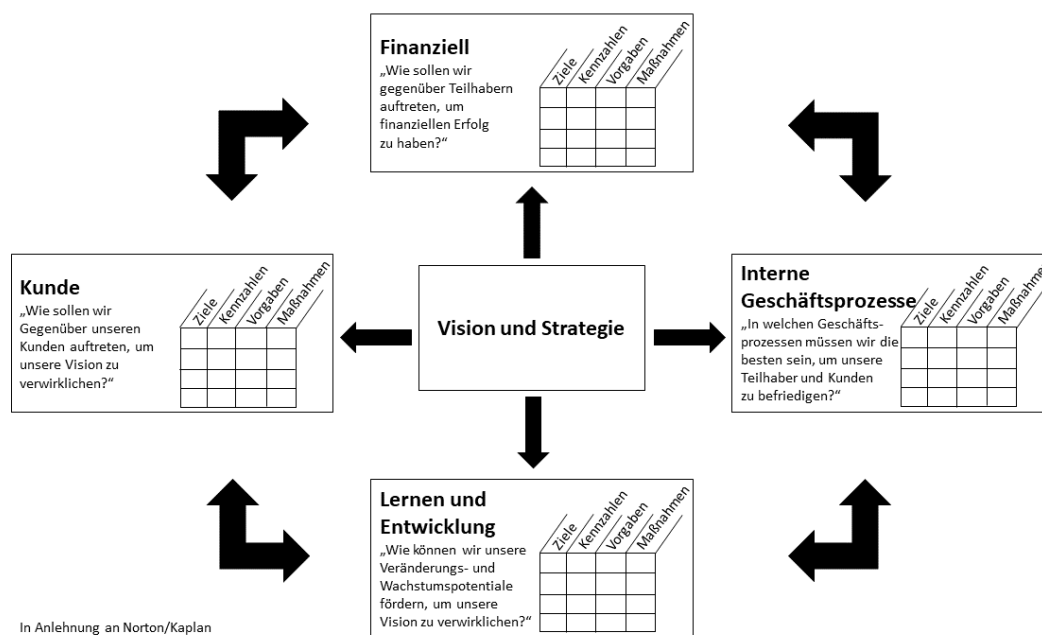


Abbildung 3: Aufbau der Balanced Scorecard⁴⁷

⁴⁴ Vgl. Barthélemy, Frank/Knöll, Heinz-Dieter/Salfeld, André/Schulz-Sacharow, Christoph/Vögele, Dorothee (2011). Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten. Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden. S. 67.

⁴⁵ Vgl. Schmidt, Simone (Hg.) (2010). Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl. S. 122.

⁴⁶ Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 9, Abb. 1.1.

⁴⁷ Abbildung in Anlehnung an: Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 9, Abb. 1.1.

Wie erkennbar ist, werden bei einer Balanced Scorecard ähnliche Betrachtungen vorgenommen wie bei der Managementbewertung. Eine weitere Betrachtung des Verfahrens wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit vorgenommen.

3. Forschungsprozess

Im Folgenden wird der Forschungsprozess dieser Arbeit vorgestellt. Die Vorgehensweise zeigt, auf welcher Basis die Argumentation erfolgt und wie Forschungsmethoden eingesetzt werden, um relevante Erkenntnisse aus dem Forschungsgebiet zu erhalten. Dabei wird zunächst das allgemeine Vorgehen beschrieben, bevor die einzelnen Schritte detailliert erläutert werden.

3.1 Allgemeines Vorgehen

Der genutzte Forschungsprozess orientiert sich an folgenden Schritten⁴⁸:

- Alltagsbeobachtung
- Theoretische Arbeit
- Empirische Arbeit
- Ergebnisdarstellung

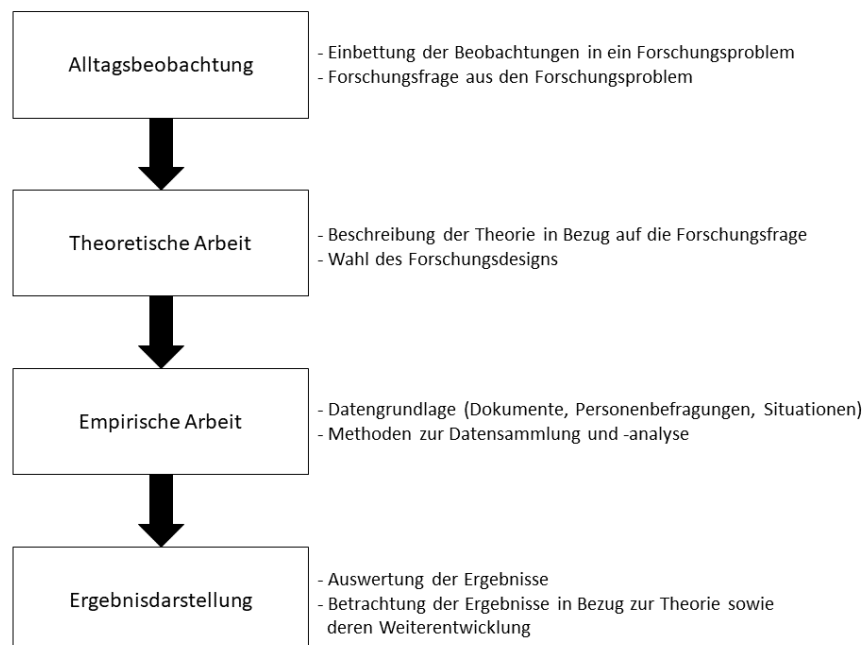


Abbildung 4: Allgemeiner Forschungsprozess⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia (2019). Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Springer VS. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 48, Abb. 3.1.

⁴⁹ Eigene Darstellung

Das Vorgehen nach diesen Schritten wird in der Abbildung 4 verdeutlicht. Zunächst müssen die Beobachtungen, die im Alltag getätigt werden, in ein Forschungsproblem eingebettet werden, das wissenschaftlich untersucht werden soll⁵⁰. Aus dem Problem resultiert die Forschungsfrage, welche sich nicht nur in einem Bereich widerspiegelt, sondern als Frage formuliert werden soll. Mit der Beschreibung der Theorie soll der Bezug zur Forschungsfrage hergestellt werden⁵¹. Es muss ein Forschungsdesign gewählt werden, welches am besten zur Forschungsfrage passt⁵². Für die empirische Arbeit ist eine Datengrundlage wichtig, die sich aus Dokumenten, Personenbefragungen und Situationen zusammensetzt. Danach müssen Methoden zur Datensammlung und -analyse definiert werden⁵³. Abschließend erfolgt die Auswertung der Ergebnisse sowie eine Betrachtung dieser im Zusammenhang mit der Theorie und deren Weiterentwicklung⁵⁴.

3.2 Schritte des Vorgehens

Nachfolgend wird der Forschungsprozess der wissenschaftlichen Arbeit anhand der in Abschnitt 3.1 genannten Schritte erläutert. Dazu wird zunächst in Abbildung 5 der Forschungsprozess dieser wissenschaftlichen Arbeit zusammengefasst dargestellt. Auf der linken Seite ist der Ablauf geschildert und auf der rechten Seite werden die Forschungsfrage, das Forschungsdesign, die Forschungsmethoden sowie die Kriterien für die Forschungsergebnisse genannt.

⁵⁰ Vgl. Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia (2019). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 50.

⁵¹ Vgl. Mayring, Philipp (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. S. 10f.

⁵² Vgl. Ritschl, Valentin/Weigl, Roman/Stamm, Tanja Alexandra (Hg.) (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. S. 10.

⁵³ Vgl. Mayring, Philipp (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. S. 12.

⁵⁴ Vgl. Ritschl, Valentin/Weigl, Roman/Stamm, Tanja Alexandra (Hg.) (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. S. 10.

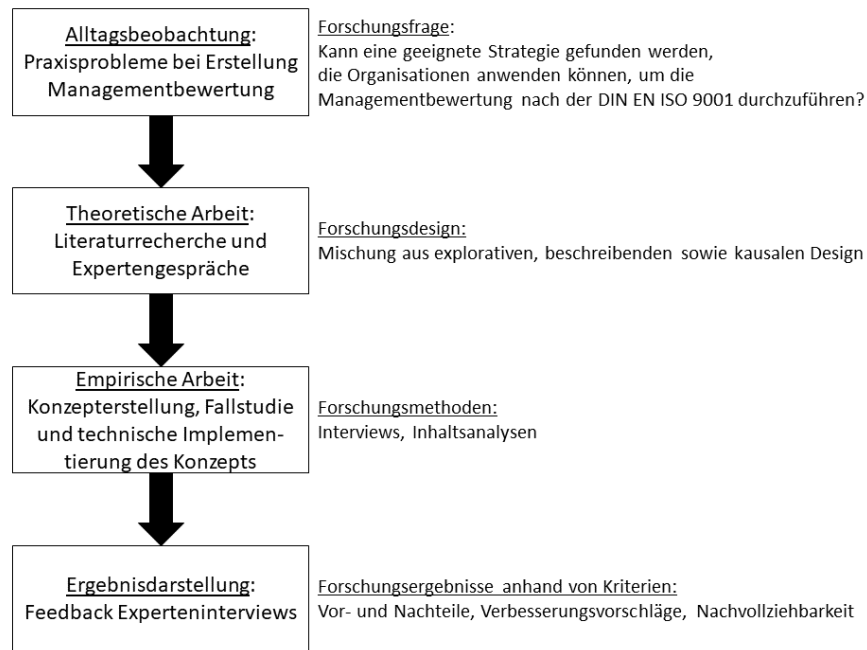


Abbildung 5: Forschungsprozess dieser wissenschaftlichen Arbeit⁵⁵

3.2.1 Alltagsbeobachtung

Innerhalb des Qualitätsmanagement-Teams eines Unternehmens, welches nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist, konnte die Beobachtung über die Unsicherheit mit dem Erstellen der Managementbewertung gemacht werden. Nach dem Lesen der Definition der Managementbewertung innerhalb der genannten Norm wurde festgestellt, dass die Eingaben für die Managementbewertung festgelegt sind. Allerdings fehlen weiterführende Informationen. Eine umfassende Recherche ergab, dass verschiedene Vorlagen und Definitionen zur Managementbewertung existieren, die teilweise gute Ansätze zeigen, allerdings auch Verbesserungspotenzial besitzen. Aus dieser Recherche und der Beobachtung ergab sich die folgende Forschungsfrage:

Kann eine geeignete Strategie gefunden werden, die Organisationen anwenden können, um die Managementbewertung nach der DIN EN ISO 9001 durchzuführen?

Dabei soll ein Konzept erstellt werden, das inhaltlich die Aspekte einer Managementbewertung erläutert und gleichzeitig Vorlagen und Vorschläge für die Organisationen für die Durchführung der Bewertung bereitstellt. Vor dem Hintergrund der Unsicherheit bei der Durchführung

⁵⁵ Eigene Darstellung

und der Anzahl an unterschiedlichen Ansätzen, soll dieses Konzept einige gute Vorschläge miteinander vereinen.

3.2.2 Theoretische Arbeit

Die Managementbewertung muss in mehreren Managementsystemen durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Managementbewertung für Qualitätsmanagementsysteme nach der DIN EN ISO 9001 betrachtet. Um das Forschungsvorhaben theoretisch einzuordnen, werden Definitionen, die im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement oder der Managementbewertung stehen, erläutert. Es wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, um verschiedene Definitionen und Vorlagen zur Managementbewertung zu untersuchen. Die Literaturrecherche erfolgte vorwiegend mithilfe der Online-Suche in verschiedenen Verlagsbibliotheken sowie der Universitätsbibliothek. Weitere Suchmaschinen für die Suche aktueller Vorlagen sowie für wissenschaftliche Veröffentlichungen wurden ebenfalls verwendet. Es wurden Gespräche mit Experten zu dem Thema geführt, um festzustellen, wie die Managementbewertung in der Praxis durchgeführt wird und in welchen Aspekten Verbesserungspotenzial bei der Durchführung besteht. Bei den befragten Experten handelt es sich um die Leiterin des Qualitätsmanagements und um eine zertifizierte Qualitätsmanagementbeauftragte des Unternehmens, in dem die Beobachtungen durchgeführt wurden. Die Ergebnisse aus der Literaturrecherche sowie der Expertengespräche bilden die Grundlage für die Erstellung der Strategie. Das verwendete Forschungsdesign kann als Mischung aus explorativen, beschreibenden sowie kausalen Design beschrieben werden. Es werden neue Ansätze formuliert, bestehende Ansätze beschrieben und ein analytisches Konzept erstellt. Aus diesem Grund passen die Forschungsaktivitäten auf die Beschreibungen der genannten Designarten⁵⁶.

3.2.3 Empirische Arbeit

Die Konzepterstellung ist der empirischen Arbeit zuzuordnen, da dieses die Grundlage für die Evaluierung darstellt. Für die Evaluierung des Konzepts werden unterschiedliche Methoden verwendet. Zunächst erfolgt eine Fallstudie, die die bisherige Erstellung der Managementbewertung in der Praxis anhand eines Unternehmens beschreibt. Einige Mitarbeiter dieses Unternehmens, die dem Qualitätsmanagement-Team angehören, sollen das erstellte Konzept in

⁵⁶ Vgl. Mayring, Philipp (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt. S. 12.

dem Zusammenhang mit dem bisherigen Kenntnisstand bewerten. Die verwendeten Methoden orientieren sich an beschriebene Methodenmerkmale von Meyen et al.⁵⁷ und beschränken sich auf ein Leitfaden- und Experteninterview sowie auf eine Inhaltsanalyse. Im Vordergrund steht der zu untersuchende Sachverhalt, sodass es sich um rekonstruktive Methoden handelt⁵⁸. Die Leiterin des Qualitätsmanagements sowie die Qualitätsmanagementbeauftragte des Unternehmens bilden erneut den Kreis der befragten Personen. Es wurden auch weitere Personen außerhalb des Unternehmens befragt, die früher im Qualitätsmanagementbereich gearbeitet haben oder aufgrund der Ausbildung Kenntnisse in diesem Bereich besitzen.

Die Fallstudie des Unternehmens wird durch einen Entwurf für die technische Umsetzung der Managementbewertung erweitert. Die Umsetzung erfolgt in einer unternehmensinternen Webanwendung. Für diesen Entwurf der Umsetzung werden ebenfalls Befragungen durchgeführt. Die Leiterin des Qualitätsmanagements, die Qualitätsmanagementbeauftragte und ein Softwareentwickler und -tester aus dem Projekt zählen zu den befragten Personen.

3.2.4 Ergebnisdarstellung

Da die Befragung durch Interviews oder durch eine schriftliche Einschätzung der Personen erfolgt, werden Teile der Aussagen als Ergebnisse präsentiert und zusammengefasst. Die Einschätzung erfolgt unter anderem an den Kriterien Vor- und Nachteile, Verbesserungsvorschläge sowie zur Nachvollziehbarkeit. Die einzelnen Aspekte des Konzepts werden zunächst gesondert und abschließend als gesamte Strategie betrachtet. Alle Kriterien für die Einschätzung werden in der Evaluation vorgestellt. Aus den Ergebnissen soll eine Tendenz erkennbar sein, ob das erstellte Konzept für weitere Organisationen genutzt werden kann. Des Weiteren ergeben sich aus den Ergebnissen Verbesserungsmöglichkeiten, die bei einer Überarbeitung des Konzeptes eingearbeitet werden können.

⁵⁷ Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia (2019). Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Springer VS. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 53f.

⁵⁸ Vgl. Flick, Uwe (1991). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Heiner Keupp et al. (Hg.). Handbuch qualitative Sozialforschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen Beltz - Psychologie Verlags Union. München, 147–173. S. 156.

4. Ansätze zur Managementbewertung

In diesem Kapitel wird die Managementbewertung genauer betrachtet. Zunächst werden die unterschiedlichen Definitionsansätze analysiert. Nachfolgend werden verschiedene Vorlagen vorgestellt und untersucht. Abschließend wird anhand der Erkenntnisse die Problemstellung dargelegt.

4.1 Analyse der Definitionen von Managementbewertung

Im Abschnitt 2.4 wurde bereits die Definition der Managementbewertung aus der DIN EN ISO 9001 vorgestellt. Für eine Zertifizierung nach dieser Norm sind die genannten Elemente einer Managementbewertung ausschlaggebend und sollen auf jedem Fall berücksichtigt werden. Aus diesem Grund gilt diese Definition für die Beurteilung bereits existierender Vorlagen, welche im Abschnitt 4.2 vorgestellt werden. Die Analyse der verschiedenen Definitionen liefert zusätzliche wichtige Aspekte, die im Rahmen der Managementbewertung beachtet werden sollen.

Ein Lexikon zum Qualitätsmanagement beschreibt unter dem Begriff *Management Review*, welches die englische Übersetzung in der DIN EN ISO 9001 darstellt, dass Funktionalität, Effektivität sowie Effizienz kontrolliert und verbessert werden sollen. Dies ist allgemeingültig für sämtliche Managementsysteme. Des Weiteren ist es üblich, dass es „einmal jährlich mittels einer kennzahlengestützten oder verbalen Einschätzung der Zielerreichung durchgeführt“⁵⁹ wird. Als Instrument der Zertifizierung muss dies einmal jährlich erfolgen, allerdings soll dies als Instrument der kontinuierlichen Verbesserung angesehen werden und somit öfters als einmal pro Jahr durchgeführt werden⁶⁰. Bei Qualitätsmanagementsystemen spricht man auch von *QM-Bewertung*, wobei ausgesagt wird, dass „stets (...) das ganze Qualitätsmanagementsystem“⁶¹ betrachtet werden soll. Dabei wird darauf hingewiesen, dass besondere Anlässe, wie Fusionen

⁵⁹ Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 660.

⁶⁰ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 660.

⁶¹ Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 852.

und Umstrukturierungen, zu einer QM-Bewertung führen, aber diese soll auch unabhängig bestimmter Anlässe kontinuierlich vorgenommen werden⁶². Die letzten beiden Aspekte (Betrachtung des gesamten Systems sowie die Kontinuität der Bewertung) stellen die Hauptaussagen aus dieser Definition dar, welche zur erfolgreichen Umsetzung der Managementbewertung führen.

Im Praxis-Ratgeber zur DIN EN ISO 9001 wird beschrieben, dass die Häufigkeit in der Norm nicht festgelegt wird. Die Managementbewertung wird in größeren Organisationen monatsweise oder quartalsweise durchgeführt, wobei kleinere Organisationen diese einmal jährlich vollziehen. Der geeignete Zeitpunkt dafür ist kurz vor dem Zertifizierungsaudit, damit aktuelle Daten vorliegen⁶³. In der Norm ist eine Anpassung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele nicht verpflichtend vorgesehen, soll aber während der Bewertung vorgenommen werden. Die Durchführung soll mittels einer Besprechung in etwa zwei bis vier Stunden stattfinden, wobei die Geschäftsleitung, der Qualitätsmanagementbeauftragte sowie die zweite Führungsebene teilnehmen⁶⁴.

In der Literatur wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass eine solche Managementbewertung „unkompliziert, neutral und ohne großen Aufwand erfolgen“⁶⁵ soll. Als Eingabe zu den in der DIN EN ISO 9001 genannten wird zusätzlich das „Benchmarking“⁶⁶ vorgeschlagen. Das Benchmarking fällt gegebenenfalls unter Leistung von externen Anbietern, kann aber auch der Vergleich der eigenen Organisation mit anderen bedeuten. Die Managementbewertung stellt zwar ein sehr komplexes Verfahren dar, aber durch eine gute Vorbereitung können die genannten Eigenschaften zutreffen. Diese Vorbereitung wird in diesem Werk durch die Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuchs bereits getroffen. Der Aspekt des Benchmarkings, sofern es sich auf Vergleiche mit anderen Organisationen bezieht, stellt einen weiteren guten

⁶² Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 852.

⁶³ Vgl. Hinsch, Martin (2015). Die neue ISO 9001. Ein Praxis-Ratgeber für die Normenumstellung. Springer Vieweg. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 130.

⁶⁴ Vgl. Hinsch, Martin (2015). Die neue ISO 9001. Ein Praxis-Ratgeber für die Normenumstellung. Springer Vieweg. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 131.

⁶⁵ Schmidt, Simone (Hg.) (2010). Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl. S. 128.

⁶⁶ Schmidt, Simone (Hg.) (2010). Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl. S. 129.

Ansatz dar. Es wird dadurch die unternehmensinterne Sichtweise verlassen und somit können neue Verbesserungsansätze entstehen.

Aufbauend auf dem Aspekt des Aufwands wird beschrieben, dass die Managementbewertung nicht detailliert sein muss, aber alle Geschäftsprozesse einbeziehen muss. Die Bewertung erfolgt für alle Bestandteile des Qualitätsmanagementsystems. Eine Bewertung soll auch aus der finanziellen Sichtweise getätigt werden⁶⁷. Die finanzielle Sichtweise wird unter anderem in einer Balanced Scorecard betrachtet.

Das Unternehmen *Rohde Beratungen* trifft die Aussage, dass mit der Managementbewertung Veränderungen innerhalb des Unternehmens einhergehen, wobei die Pflicht zur Durchführung dieses Verfahrens bei der Geschäftsleitung liegt. Um eine Managementbewertung durchzuführen, werden folgende sieben Schritte vorgeschlagen⁶⁸:

1. Vorbereitung:

Es muss festgelegt sein, wie oft die Bewertung erfolgen soll (mindestens einmal jährlich), wobei diese immer nach dem internen Audit liegen muss.

2. Organisation:

Bekanntgabe des Termins sowie Erstellung einer Tagesordnung

3. Strukturierung und Zusammenstellung von Eingaben:

Aufbereitung der Daten

4. Auswertung der Daten und Feststellungen treffen:

Vergleich der Daten mit Vorgaben sowie Ermittlung von Ursachen bei Abweichung

5. Festlegung der Maßnahmen:

Maßnahmen für die Beseitigung von Problemen

6. Erstellung des Maßnahmenplans:

Dokumentation der festgelegten Maßnahmen

7. Dokumentation und Veröffentlichung der Ergebnisse:

Dies erfolgt im Protokoll und kann durch eine Kennzahlenübersicht erweitert werden.

Der aufgezeigte Ablauf soll eine korrekte Erstellung der Managementbewertung gewährleisten. Es ist erkennbar, dass die Vor- und die Nachbereitung einen Großteil des Verfahrens einnehmen.

⁶⁷ Vgl. Förtsch, Gabi/Meinholz, Heinz (Hg.) (2018). Handbuch betriebliches Umweltmanagement. Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 174.

⁶⁸ Vgl. Rohde, Hans-Ulrich (2016). QM-Lexikon – Rohde QM Consult. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/qm-lexikon/> (abgerufen am 15.07.2020).

Das Unternehmen *Lösungsfabrik Thode und Partner* gibt drei Tipps, damit eine Managementbewertung erfolgreich ist⁶⁹:

- die Bewertung ist Aufgabe der Geschäftsleitung, wobei der Qualitätsmanagementbeauftragte lediglich der Unterstützer ist
- gute Vorbereitung sowie Einhaltung (beziehungsweise Erweiterung) der Normvorgaben
- für getroffene Maßnahmen Termine und Verantwortlichkeiten festlegen

Bei den Tipps werden ebenfalls die Vorbereitung sowie die Dokumentation der Maßnahmen als sehr wichtig erachtet.

Die praktische Umsetzung der Managementbewertung soll im Zusammenhang mit regulären Besprechungen zur Qualität geplant werden. Der Qualitätsmanagementbeauftragte ist befugt, einen Qualitätsbericht vorzubereiten, wobei bereits die Daten aufbereitet sind und lediglich ein Protokoll über die Situationseinschätzung, die Entscheidungen sowie über die Maßnahmen noch ergänzt werden müssen⁷⁰. Dies zeigt einerseits der Aspekt, dass die Umsetzung ohne großen Aufwand erfolgen soll. Andererseits muss beachtet werden, dass der Qualitätsmanagementbeauftragte in dem Fall einen großen Arbeitsumfang leistet, der noch nicht die Bewertung umfasst.

Aufgrund der Bewertung der Ressourcen in der Managementbewertung muss festgelegt werden, welche Aspekte unter dem Begriff der Ressource zu betrachten sind. Eine Ressource kann das Personal, die Infrastruktur oder die Arbeitsumgebung sein. Dabei ist zu beachten, dass unter anderem die Mitarbeiter verstehen, welchen Nutzen ihre Tätigkeit hat, aber auch Schulungsmaßnahmen durchgeführt werden. Lediglich durch Bereitstellung der Ressourcen können die angestrebten Ziele verwirklicht werden⁷¹.

4.2 Aktuelle Vorlagen für Managementbewertungen

In diesem Kapitel werden Vorlagen untersucht, die für die Managementbewertungen in Unternehmen genutzt werden können. Dabei werden diese zunächst beschrieben, bevor eine Beurtei-

⁶⁹ Vgl. Thode, Michael (2020). Management Review / Managementbewertung. Lösungsfabrik Thode und Partner. Online verfügbar unter <http://www.loesungsfabrik.de/info/management-review-managementbewertung> (abgerufen am 16.07.2020).

⁷⁰ Vgl. Brugger-Gebhardt, Simone (Hg.) (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 150f.

⁷¹ Vgl. Tenckhoff, Bernhard/Siegmann, Silvester (Hg.) (2019). Vernetztes Betriebssicherheitsmanagement. Springer Vieweg. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 116f.

lung über die Eignung vorgenommen wird. Um die Eignung festzustellen, wird untersucht, ob die Vorlage die in der DIN EN ISO 9001 definierten Aspekte einer Managementbewertung, welche im Abschnitt 2.4 erläutert werden, beinhaltet. Dieses Kriterium und weitere für die Eignung werden im Folgenden durch Fragestellungen definiert:

- Konformität zur Norm: Werden die Inhalte der Managementbewertung nach der DIN EN ISO 9001 in der Vorlage abgebildet?
- Übersichtlichkeit: Hat die Vorlage einen logischen Aufbau?
- Nachvollziehbarkeit: Sind die Inhalte und mögliche Hilfestellungen verständlich?
- Nutzbarkeit: Kann die Vorlage bereits so genutzt oder muss diese angepasst werden?

Diese Kriterien wurden frei gewählt und stellen die wichtigsten Aspekte dar, die eine Vorlage beinhalten soll. Die Vorlage soll die Inhalte der Definition aus der Norm (überwiegend) abbilden, sodass im Rahmen der Durchführung der Managementbewertung keine Schwierigkeiten auftreten. Eine übersichtliche und nachvollziehbare Vorlage sorgt dafür, dass derjenige, der diese Vorlage nutzt, eine Bewertung fachlich nachvollziehbar vornehmen kann. Aus diesem Grund sind diese beiden Kriterien ebenfalls bei der Beurteilung entscheidend. Dabei muss berücksichtigt werden, ob die Vorlage in dieser Form bereits nutzbar ist oder ob diese vollständig angepasst werden muss. Eine Vorlage, die komplett überarbeitet werden muss, wäre mit zusätzlichem Aufwand verbunden, welcher vermieden werden soll. Diese Kriterien wurden so gewählt, um die Beurteilung aus mehreren Perspektiven vorzunehmen. Mehr Kriterien für die Beurteilung sind nicht sinnvoll, da die Vergleichbarkeit durch zu viele Details erschwert wird. Bei dieser Bewertung handelt es sich um eine objektive Betrachtung des Autors, die dabei unterstützen soll, geeignete Aspekte der Vorlagen für die spätere Strategieentwicklung zu nutzen. Durch Beschreibungen und eine Einschätzung mittels einer Skala zu den einzelnen Kriterien wird die Bewertung für jede Vorlage vorgenommen und kann somit mit den anderen Vorlagen verglichen werden.

Unabhängig dieser Kriterien soll untersucht werden, an welcher Stelle die Vorlagen Verbesserungspotenzial besitzen. Ausgehend vom Ziel der Strategieentwicklung sollen die Ideen, die von Vorteil sind, der einzelnen Vorlagen ebenfalls untersucht und hervorgehoben werden.

Für die Managementbewertung wurden während der Recherche mehrere Ansätze gefunden, die nicht vollständig in den nachfolgenden Abschnitten abgebildet werden. Die betrachteten Vorlagen weisen unterschiedliche Eigenschaften auf und haben einen unterschiedlichen Hintergrund. Dabei ist es wichtig, dass sowohl Vorlagen von spezialisierten Organisationen als auch

von Zertifizierer, wie dem TÜV Rheinland, einbezogen werden. Die Einbeziehung einer Vorlage für den ambulanten Pflegebereich soll den branchenspezifischen Bereich abdecken.

Außerdem wurde sich auf Dokumente, die manuell mit den Daten erfasst werden müssen, konzentriert. Für die Betrachtung der Vorlagen wurde eine automatische Erfassung der Managementbewertung ausgeschlossen. Eine vollständige automatische Erstellung des Dokuments ist zwar möglich, aber nicht empfehlenswert. Das Unternehmen *qmBase GmbH* bietet einen solchen Managementreview Generator an, der die Managementbewertung innerhalb einer Minute erstellt, wobei sich allerdings noch Informationen ändern lassen. Für den Einsatz des Generators ist allerdings die Nutzung der kompletten Software des genannten Unternehmens verpflichtend⁷². Dabei müssen Eingabedaten bereits vorab schon gepflegt werden. Es würde gegebenenfalls das Risiko bestehen, dass die Managementbewertung somit nicht ernst genommen wird, was zur Folge hat, dass eventuelle Maßnahmen nicht definiert werden.

Eine weitere Vorlage, die bei der Recherche ermittelt wurde, ist von der Organisation *QM-Dienstleistungen Holger Grosser*⁷³. Diese Vorlage ist allerdings aus dem Jahr 2010 und somit nicht aktuell bezüglich der Norm DIN EN ISO 9001 aus dem Jahr 2015. Zudem listet die Vorlage nur die Aspekte auf und beinhaltet Standardsätze als Beispiele. Das Unternehmen *Lösungsfabrik Thode und Partner*⁷⁴ stellt ebenfalls eine Vorlage zur Verfügung, die einem Protokoll ähnelt. Dabei werden die Themen aus der Norm aufgelistet und unter dem Bereich *Inhalte* sollen zu den jeweiligen Themen beschrieben werden, was diskutiert wurde. Da die beiden Vorlagen nur ein Abbild der Norm darstellen und keine zusätzlichen Aspekte darlegen, sind sie für die Betrachtung nicht relevant und werden deshalb ausgeschlossen.

Zudem wurden bei der Recherche weitere Vorlagen und Ideen bezüglich der Managementbewertung gesichtet, die nicht zur freien Verfügung stehen, sondern gegen Entgelt erhältlich sind. Aus diesem Grund werden diese nicht betrachtet und somit andere Vorlagen genutzt, welche den vorab beschriebenen Aspekten entsprechen.

⁷² Vgl. Sobota, Kora (2019). Managementreview in unter 1 Minute erstellen. Online verfügbar unter <https://www.qmbase.com/managementreview-vorlage/> (abgerufen am 25.06.2020).

⁷³ Vgl. Grosser, Holger (2010). Managementbewertung / Managementreview - ISO 9001. QM-Dienstleistungen Holger Grosser. Online verfügbar unter <https://www.qm-guru.de/faq/managementbewertung-managementreview/> (abgerufen am 25.06.2020).

⁷⁴ Vgl. Thode, Michael (2016). Vorlage Managementbewertung / Managementreview nach ISO 9001:2015. Lösungsfabrik Thode und Partner. Online verfügbar unter <http://www.blog.loesungsfabrik.de/vorlage-managementbewertung-managementreview-iso-9001-2015/> (abgerufen am 25.06.2020).

Die einzelnen Vorlagen werden mit dem genannten Aufbau in den folgenden Abschnitten vorgestellt und jeweils anhand der Kriterien bewertet. Abschließend erfolgt eine Gesamtbewertung aller Vorlagen, wobei die Kriterien miteinander verglichen werden.

4.2.1 Vorlage von Rohde Beratungen

Die Firma *Rohde Beratungen* hat eine Vorlage veröffentlicht, welche sich in 16 Hauptaspekte untergliedert⁷⁵. Die Inhalte der Vorlage werden in der Tabelle 1 beschrieben. Vor diesen Hauptaspekten erfolgt eine Einleitung, wobei das Erhebungsintervall, die Zielsetzung, Bewertungseingaben sowie -ergebnisse erläutert werden. Der Vorschlag der Vorlage gibt vor, die Managementbewertung im ersten Quartal, bezogen auf das vergangene Jahr, durchzuführen. In den Hauptaspekten wird vorgeschlagen, dass unter jedem Bereich eine kurze Einleitung erfolgt. Danach werden die Eingaben für die Bewertung genannt und abschließend die eigentliche Bewertung vorgenommen. Der vorletzte Bereich *Gesamtergebnis* stellt eine Zusammenfassung der Ergebnisse in Tabellenform dar. Im letzten Aspekt wird ein Ausblick auf die beiden nächsten Geschäftsjahre getätigt. Ausgehend von der Definition aus der DIN EN ISO 9001, kann festgestellt werden, dass sich die Inhalte in der Vorlage widerspiegeln. Während einige Inhalte mittels eigener Aspekte in der Vorlage abgebildet werden, sind andere Inhalte innerhalb einzelner Teilbereiche zu finden. Dabei sind unter *Entwicklungsbewertung* Überwachungen und Messungen dokumentiert. Die Angemessenheit von Ressourcen kann unter der Lieferantenbewertung und die Ressource Mensch unter den Bereich *Personal, Schulungen* bewertet werden. Weitere Ressourcen (Infrastruktur sowie Arbeitsumgebung) sollen genauer betrachtet werden. Unter *Status von Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen* werden Aussagen über die Wirksamkeit getroffener Maßnahmen getätigt. Eine Managementbewertung soll auch Möglichkeiten zur Verbesserung beinhalten, wobei in dem Fall in jedem Bereich Verbesserungen identifiziert werden können, die gegebenenfalls in die Ziele aufgenommen werden können.

Aspekt	Kurze Beschreibung
Einleitung	Erfassung des Erhebungsintervalls, der Zielsetzung, der Bewertungseingaben sowie der Bewertungsergebnisse
Umsetzung der Unternehmensziele	Überprüfung und Bewertung gesetzter Ziele sowie Maßnahmen

⁷⁵ Vgl. Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020).

Bewertung Unternehmenspolitik	Unter-	Bewertung bezogen auf die Qualität, die Umwelt und die Arbeitssicherheit
Überprüfung der Rechtssicherheit		Beschreibung, welche Normen und Gesetze eingehalten werden
Beurteilung der internen / externen Information		Beurteilung, wie die Informationsverteilung erfolgt
Entwicklungsbewertung		Systematische Bewertung während der Entwicklungsphasen
Status von Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen		Beschreibung, wie der Stand bei den definierten Maßnahmen ist
Auditergebnisse		Dokumentieren der Audits, um festzustellen, ob die Anforderungen erfüllt werden
Prozessleistung		Prozesse müssen ebenfalls überwacht werden
Produktkonformität		Anforderungen an das Produkt werden überprüft
Kundenzufriedenheit		Erfassung aus verschiedenen Blickwinkeln
Lieferantenbewertung		Eine solche Bewertung soll zu einer besseren Auswahl der Lieferanten führen
Personal, Schulungen		Mitarbeiter müssen sich weiterentwickeln, wobei das Unternehmen unterstützen kann
Qualitätskosten		Sämtliche Kosten mit Einsparungsmöglichkeiten müssen erfasst werden
Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken		Beschreibung von internen und externen Veränderungen, die Einfluss auf das Qualitätsmanagementsystem nehmen könnten
Gesamtergebnis		Zusammenfassung aller Aspekte, wobei Bemerkungen, mögliche Maßnahmen und ein Verantwortlicher dokumentiert werden
Ausblick		Dokumentation der Ziele für folgende Geschäftsjahre

Tabelle 1: Vorlage Rohde Beratungen – Inhalte⁷⁶

Die Vorlage wurde mithilfe der definierten Kriterien beurteilt. Diese Beurteilung wird in Tabelle 2 dargestellt. Allgemein ist die Vorlage ausreichend, da durch die Hilfestellungen und

⁷⁶ Inhalte nach: Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020).

durch den Aufbau die Aspekte einer Managementbewertung detailliert abgebildet werden können. Lediglich eine einheitliche Skala für die Wirksamkeitsbewertung wäre sinnvoll. Als Vorteil ist hervorzuheben, dass die Vorlage für ein Quartal, ein Halbjahr oder ein Jahr genutzt werden kann und zudem der Verteiler definiert wird. Zudem wird bereits ein Ausblick auf die Folgejahre gegeben.

Kriterium	Einschätzung
Konformität zur Norm	Die Aspekte der Norm werden einbezogen, wobei lediglich die Ressourcen genauer betrachtet werden können.
Übersichtlichkeit	Die Vorlage besitzt durch die einzelnen Abschnitte eine gute Übersicht. Innerhalb der einzelnen Abschnitte erfolgt jeweils eine dreiteilige Gliederung, wobei eine Einleitung, die Nennung der Bewertungseingaben und abschließend die Bewertung erfolgt. Die Vorlage hat zudem ein Inhaltsverzeichnis und eine Zusammenfassung.
Nachvollziehbarkeit	Innerhalb der Vorlage sind in den einzelnen (Unter-)Abschnitten Hilfestellungen gegeben. Die Hilfestellungen und Fragen dienen dazu, dass die Bewertung der einzelnen Aspekte einfacher fällt.
Nutzbarkeit	Da die Vorlage einen guten Aufbau besitzt und zudem Hilfestellungen vorhanden sind, kann diese genutzt werden und gegebenenfalls auf die Organisation angepasst werden.

Tabelle 2: Vorlage Rohde Beratungen - Bewertung nach Kriterien

4.2.2 Vorlage von ORGAimprove GmbH

Einen anderen Weg hat das Unternehmen ORGAimprove GmbH mit ihrer Vorlage gewählt, indem sie ein Ampelsystem für die Bewertung nutzen⁷⁷. Ein Ausschnitt dieser Vorlage, welche mithilfe von Excel ausgefüllt werden soll, ist in Abbildung 6 dargestellt.

⁷⁷ Vgl. ORGAimprove GmbH (2020). Excel-Vorlage Managementbewertung. Online verfügbar unter <http://www.orgaimprove.com/infocenter/download/excel-tool-managementbewertung/> (abgerufen am 01.05.2020).

Protokoll Managementbewertung

Betrachtungszeitraum: _____
 Teilnehmer: _____
 Durchgeführt am: _____
 Verteiler: _____

Legende: **im Plan**
 keine Maßnahmen erforderlich

außerhalb Plan
 Verfolgung notwendig

außerhalb Plan
 Maßnahmen erforderlich

nicht relevant
 keine Maßnahmen erforderlich

Pos.	Themen	Bewertung
1.	Offene Maßnahmen aus letzter Managementbewertung	
2.	Qualität beim Kunden	
2.1	Reklamationen, Gewährleistungsfälle	
2.2	Kundenfeedback/Kundenzufriedenheit	
3.	Qualität in unserem Hause	
3.1	Interne Fehler	
3.2	Produktkonformität	
4.	Prozessleistung (Prozesskennzahlen)	
4.1	Auslastung	
4.2	Produktivität	
4.3	Liefertreue	
4.4	...	

Abbildung 6: Screenshot - Vorlage Managementbewertung⁷⁸

Es handelt sich dabei um ein Protokoll der Bewertung und gliedert sich in zwei Tabellenblätter. Ein Tabellenblatt stellt die eigentliche Managementbewertung (im Ausschnitt aus Abbildung 6 zu sehen) dar, während das zweite eine Maßnahmenliste ist. Die Managementbewertung wird in der Vorlage zunächst in neun Positionen untergliedert, welche teilweise Unterbereiche beinhalten. Die Inhalte der Bewertung werden in der Tabelle 3 veranschaulicht. Dabei ist festzustellen, dass die Qualitätsziele nicht gesondert aufgelistet werden. Diese lassen sich gegebenenfalls dem Aspekt *Qualität in unserem Hause* zuordnen, obwohl dafür bisher kein Unteraspekt existiert. Die Korrekturmaßnahmen können in der Maßnahmenliste eingetragen werden, welche sich auf den zweiten Tabellenblatt befindet und einer Position zugeordnet wird. Dabei wird die Maßnahme beschrieben und die Verantwortung, ein Termin sowie Prioritäten festgelegt. Die Überwachungs- und Messungsergebnisse werden nicht betrachtet, könnte aber im Rahmen der Prozessleistung erfolgen. Gleiches gilt für die Leistung von externen Anbietern. Auf die Angemessenheit von Ressourcen gibt es wie in der vorherigen Vorlage keinen Bereich. Allerdings kann unter dem Aspekt *Personal* die Ressource Mensch bewertet werden. Zu jeder (Unter-) Position soll eine Bewertung mittels des Ampelsystems vorgenommen werden, wobei zusätzlich noch blau (entspricht *nicht relevant*) verwendet wird. Unterhalb der Bewertung kann

⁷⁸ ORGAimprove GmbH (2020). Excel-Vorlage Managementbewertung. Online verfügbar unter <http://www.orgaimprove.com/infocenter/download/excel-tool-managementbewertung/> (abgerufen am 01.05.2020).

mittels der Zuordnung der Positionen Beschreibungen beziehungsweise Anmerkungen vorgenommen werden.

Aspekt	Unteraspekte
Offene Maßnahmen aus letzter Managementbewertung	
Qualität beim Kunden	Reklamationen, Gewährleistungsfälle; Kundenfeedback / Kundenzufriedenheit
Qualität in unserem Hause	Interne Fehler; Produktkonformität
Prozessleistung (Prozesskennzahlen)	Auslastung; Produktivität; Liefertreue; ...
Personal	Weiterbildung, Schulungen (intern, extern); Qualifizierungsstand
Ergebnisse von Audits	Externe Audits (Kundenaudits, Zertifizierungen); Interne Audits
Status von Verbesserungsmaßnahmen / -projekten	
Änderungen mit Auswirkungen auf das QM-System	
Empfehlungen für Verbesserungen	

Tabelle 3: Vorlage ORGAimprove GmbH - Inhalte⁷⁹

Eine Bewertung nach den Kriterien wurde ebenfalls vorgenommen und ist in der Tabelle 4 ersichtlich. Anders als bei der vorherigen Vorlage ist diese nicht ausreichend, da Informationen fehlen. Allerdings ist dies als Übersicht gut geeignet, da mittels des genutzten Ampelsystems der Status der einzelnen Aspekte schnell erkannt werden kann. Das Ampelsystem dient dazu, dass eine einheitliche Bewertung vollzogen wird.

⁷⁹ Inhalte nach: ORGAimprove GmbH (2020). Excel-Vorlage Managementbewertung. Online verfügbar unter <http://www.orgaimprove.com/infocenter/download/excel-tool-managementbewertung/> (abgerufen am 01.05.2020).

Kriterium	Bewertung
Konformität zur Norm	Die Vorlage besitzt nicht alle Aspekte, die in der Norm beschrieben werden. Unter anderem werden die Qualitätsziele sowie Überwachungs- und Messungsergebnisse nicht gesondert betrachtet. Die Vorlage kann um die entsprechenden Bereiche erweitert werden.
Übersichtlichkeit	Als kleine Übersicht über die einzelnen Aspekte und deren Status ist die Vorlage ideal, da die eigentliche Bewertung aller Aspekte sich auf einem Tabellenblatt befindet. Wenn man Beschreibungen und Maßnahmen zu den einzelnen Bereichen betrachten möchte, wirkt es unübersichtlich, da man anhand der Positionsnummer diese Informationen suchen muss.
Nachvollziehbarkeit	Diese Vorlage ist verständlich gestaltet, allerdings lassen sich mit dieser Vorlage nicht alle Informationen abbilden.
Nutzbarkeit	Wie bereits erwähnt, dient diese Vorlage als Übersicht über die Managementbewertung. Allerdings kann dies nicht als vollständige Managementbewertung genutzt werden, da Beschreibungen (die zusätzlichen Anmerkungen sind gegebenenfalls nicht ausreichend) sowie Zielsetzungen fehlen.

Tabelle 4: Vorlage ORGAimprove GmbH - Bewertung nach Kriterien

4.2.3 Arbeitshilfen vom TÜV Rheinland

Der TÜV Rheinland schlägt als Arbeitshilfen für die Managementbewertung eine Verfahrensanweisung, ein Managementbewertungsraster, einen Maßnahmenplan sowie ein Managementbewertungsprotokoll vor⁸⁰. Die Verfahrensanweisung soll wie andere Verfahrensanweisungen innerhalb des Qualitätsmanagementsystems aufgebaut sein, wobei die Aspekte „Zweck, Geltungsbereich, Begriffe, Zuständigkeiten, Beschreibung, Dokumentation, mitgeltende Unterlagen und Verteiler“⁸¹ beschrieben werden. Mit dem Bewertungsraster werden die zu bewertenden Kriterien erfasst und die Wirksamkeit mittels drei verschiedener Stufen bewertet. Der Maßnahmenplan umfasst sowohl alle Maßnahmen, die abgeschlossen als auch die, die

⁸⁰ Vgl. Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln.

⁸¹ Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 6.

noch nicht abgeschlossen wurden⁸². Mittels des Protokolls werden die Ergebnisse der Managementbewertung abschließend dargelegt⁸³. In der Online-Ausgabe des Werks *QM in Dienstleistungsunternehmen*⁸⁴ sowie *Qualitätsmanagement-Berater*⁸⁵ vom TÜV Rheinland werden die einzelnen Arbeitshilfen mittels Screenshots abgebildet. Dabei zeigt die Abbildung 22 (im Anhang) die Verfahrensweisung, in der unter anderem der Zweck, der Geltungsbereich sowie Begriffe und Zuständigkeiten geklärt werden. Mit dieser Verfahrensweisung werden wichtige Aspekte der Vorbereitung und Durchführung der Managementbewertung vereinbart. Die Verfahrensweisung legt keine konkreten Inhalte der Managementbewertung dar, sodass diese nicht weiter betrachtet wird. Die Abbildung 23 (im Anhang) veranschaulicht die Vorlage für das Bewertungsraster, wobei die zu bewertenden Kriterien aufgelistet sind. Um die Bewertung durchzuführen, sind dafür die Grundlagen zu benennen, bevor abschließend je Kriterium eine Wirksamkeitsbewertung mittels einer Skala von eins bis drei vorgenommen wird. Die zu bewertenden Kriterien sind die im Folgenden benannten:

1. Qualitätspolitik und Qualitätsziele
2. Ergebnisse aus internen und externen Audits
3. Verbesserungsvorschläge
4. Prozessleistung und Produktkonformität
5. Kundenzufriedenheit
6. Mitarbeiterzufriedenheit
7. Lieferantenleistung
8. Status von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
9. Folgemaßnahmen der vorangegangenen Managementbewertung
10. Änderung mit möglichen Auswirkungen auf das Qualitätsmanagementsystem

⁸² Vgl. Harmeier, Jens (Hg.). *QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015*. TÜV Media GmbH. Köln. S. 20f.

⁸³ Vgl. Harmeier, Jens (Hg.). *QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015*. TÜV Media GmbH. Köln. S. 24.

⁸⁴ Thomann, Hermann (2020). *QM in Dienstleistungsunternehmen. 06100 Managementbewertung nach ISO 9001:2015*. Online verfügbar unter https://qmd.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs/qmd_0000006100.html&alias=06100_EndAli&anchor=&event=navigation#06100_04_doc_arb (abgerufen am 09.05.2020).

⁸⁵ Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). *Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001*. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

11. Technische Risiken
12. Marktrisiken
13. Weiterbildungsbedarf
14. Rückmeldungen von interessierten Parteien
15. Ressourceneinsatz
16. Sonstiges

Die Vorlage zum Maßnahmenplan wird in der Abbildung 24 im Anhang veranschaulicht. Der Maßnahmenplan stellt eine leere Liste dar, in der die Maßnahmen nummeriert und dokumentiert werden sollen, wobei immer ein Verantwortlicher benannt wird. Die Maßnahmen sollen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführt werden. Danach erfolgt eine Abnahme durch den Prüfer. Das abschließende Protokoll, veranschaulicht in Abbildung 7, listet die Kriterien und die jeweilige Bewertung dazu auf.

Zu der Bewertung wird jeweils eine Begründung beziehungsweise Feststellung abgegeben und die getroffenen Maßnahmen werden dokumentiert. Das Protokoll umfasst somit die Inhalte des Bewertungsrasters sowie des Maßnahmenplans. Die bei der Managementbewertung zu betrachtenden Kriterien werden in die Vorlage einbezogen, wobei lediglich die Ergebnisse von Überwachungen und Messungen nicht als gesonderter Bereich aufgeführt sind. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass diese Ergebnisse innerhalb der Managementbewertung genannt werden. Diese Bewertung betrachtet Risiken, die in den bisherigen Vorlagen nicht gelistet werden. Das Ziel dabei ist, die Risiken im Zusammenhang mit der Wirksamkeit der Maßnahmen zu erkennen. Des Weiteren wird in dieser Vorlage der Ressourceneinsatz betrachtet, aber auch der Weiterbildungsbedarf bewertet. Unter dem Kriterium *Sonstiges* können weitere (gegebenenfalls organisationsspezifische) Aspekte hinzugefügt werden.

Protokoll einer Managementbewertung

Teilnehmer:		Datum:			Verteiler:	
Protokollführer:						
Beurteilungskriterium	Bewertung			Begründung/Feststellungen	Maßnahmen	
	1	2	3			
Qualitätspolitik und Qualitätsziele						
Ergebnisse aus internen und externen Audits						
Verbesserungsvorschläge						
Prozessleistung und Produktkonformität						
Kundenzufriedenheit						
Mitarbeiterzufriedenheit						
Lieferantenleistung						
Status von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen						
Folgemaßnahmen der vorangegangenen Managementbewertung						
Änderung mit möglichen Auswirkungen auf das Qualitätsmanagementsystem						
Technische Risiken						
Marktrisiken						
Weiterbildungsbedarf						
Rückmeldungen von interessierten Parteien						
Ressourceneinsatz						
Sonstiges						

Abbildung 7: Vorlage Managementbewertungsprotokoll⁸⁶

In der Tabelle 5 wird wie bei den Vorlagen zuvor eine Bewertung vorgenommen. Dabei lässt sich feststellen, dass diese Vorlage ausreichend ist, um sie in einer Organisation zu verwenden. Aufgrund der Verfahrensanweisung wird vorab genau festgelegt, wie die Managementbewertung ablaufen soll, sodass eine Einheitlichkeit zu vorherigen Managementbewertungen bestehen soll. Eine detaillierte Beschreibung zu den einzelnen Kriterien, wie dies in der Vorlage von Rohde Beratungen aus Abschnitt 4.2.1 gemacht wurde, wäre wünschenswert, kann aber organisationsspezifisch angepasst werden. In diesem Fall ist hervorzuheben, dass diese Vorlage eine Skala für die Wirksamkeitsbewertung (gut, ausreichend, unzureichend) verwendet, welche dazu dient, dass eine einheitliche Bewertung erfolgen kann. Die Screenshots der einzelnen Vorlagen sind frei einsehbar, allerdings sind die benannten Online-Werke, welche die Vorlagen

⁸⁶ Abbildung in Anlehnung an: Abbildung in Anlehnung an: Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).; Original in Abbildung 25

einschließen, nur gegen Bezahlung vollständig verfügbar. Gegebenenfalls existieren nach Bezahlung weiterführende Informationen zu den einzelnen Vorlagen.

Kriterium	Einschätzung
Konformität zur Norm	Die in der Norm beschriebenen Aspekte werden in dieser Vorlage einbezogen, die Ergebnisse von Messungen und Überwachungen werden vermutlich in den einzelnen Bereichen evaluiert.
Übersichtlichkeit	Abgesehen von der Verfahrensanweisung sind es insgesamt noch drei Dokumente, sodass der Überblick schnell verloren gehen kann. Allerdings stellt das Protokoll eine übersichtliche Auflistung der Bewertung dar und listet zu jedem Aspekt die getroffenen Maßnahmen auf. Für Details zu den Maßnahmen und der Grundlage der bewertenden Kriterien müssen sich die Dokumente Maßnahmenplan sowie Bewertungsraster angesehen werden.
Nachvollziehbarkeit	Die in den Vorlagen abgefragten Inhalte sind verständlich und zudem werden mit der Verfahrensanweisung sämtliche Informationen bezüglich der Vorbereitung und Durchführung einer Managementbewertung bereitgestellt.
Nutzbarkeit	Die Vorlagen sind so nutzbar und können individuell durch die Organisation angepasst werden. Man kann davon ausgehen, dass die Organisationen die Begründungen beziehungsweise Feststellungen zu den einzelnen Kriterien ausführlicher darstellen, als es die Vorlage vorgibt. Außerdem wäre es vom Vorteil, wenn die Vorlage zudem Zielsetzungen für das neue Jahr (oder den nächsten Zeitraum) benennt.

Tabelle 5: Arbeitshilfen TÜV Rheinland - Bewertung nach Kriterien

4.2.4 Selbstbewertung nach DIN EN ISO 9004

Im Abschnitt 2.4 wurde bereits Bezug auf die Selbstbewertung genommen, da diese wichtige Ergebnisse für die Managementbewertung liefert. Aus der Selbstbewertung kann ebenfalls

schon ein Maßnahmenplan zur Verbesserung resultieren⁸⁷. Die in der DIN EN ISO 9004 vorgeschlagene Selbstbewertung basiert auf der Nutzung von Reifegradmodellen, wobei den Leistungskriterien einem der fünf Reifegrade zugeordnet wird⁸⁸. Dabei werden die Reifegrade in der Literatur wie folgt beschrieben⁸⁹:

- Reifegrad 1: Der Prozess ist existent, allerdings ohne weitere Anpassungen.
- Reifegrad 2: Der Prozess wurde insbesondere in Anbetracht der Anforderungen definiert.
- Reifegrad 3: Die Beteiligten haben Verständnis für den Prozess.
- Reifegrad 4: Der Zustand wurde verbessert, daraus folgt eine höhere Qualität.
- Reifegrad 5: Der ideale Zustand wird erreicht, da die Prozesse fehlerfrei ausgeführt werden.

Die Selbstbewertung soll laut dieser Norm für die beschriebenen Unterabschnitte angewendet werden. Diesbezüglich befinden sich im Anhang Vorlagen, in denen pro Abschnitt die Aktivitäten zur Erreichung der jeweiligen Reifegrade erklärt werden und bewertet werden sollen⁹⁰. Dabei sollen unter anderem relevante interessierte Parteien, externe und interne Themen sowie Politik und Strategie bewertet werden. Ein Ausschnitt der Vorlage zu *Relevante interessierte Parteien* wird in Abbildung 8 gezeigt.

Die Selbstbewertung ist kein Ersatz für die Managementbewertung, sondern dient als Unterstützung. Die DIN EN ISO 9004 listet Vorlagen für die Selbstbewertung der verschiedenen Bereiche auf⁹¹. Diese Bereiche reflektieren den Inhalt der Managementbewertung, wobei eine

⁸⁷ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 58.

⁸⁸ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 55.

⁸⁹ Vgl. Laudon, Kenneth C./Laudon, Jane Price/Schoder, Detlef (2016). Wirtschaftsinformatik. Eine Einführung. Pearson. Hallbergmoos. 3. Aufl. S. 813.

⁹⁰ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 59ff.

⁹¹ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 59 - 118.

Bewertung nach dem Reifegrad vorgenommen wird und Anmerkungen dazu getätigt werden können. In der Managementbewertung werden die einzelnen Aspekte durch Kennzahlen beurteilt. Bei dieser Vorlage werden die Ressourcen durch ein Ressourcenmanagement genauer betrachtet. Die Ressourcen gliedern sich in die Ressource Mensch, die Infrastruktur sowie in extern bereitgestellte Ressourcen.

Unterabschnitt	Reifegrad		Schlussfolgerung	
	Grad	Element ^a	JA	Ergebnisse/Kommentar ^b
5.2 Relevante interessierte Parteien	1	Die interessierten Parteien, einschließlich ihrer Erfordernisse und Erwartungen, werden informell oder im Einzelfall bestimmt, einschließlich der damit verbundenen Risiken und Chancen.		
	2	Es werden Prozesse zur Erfüllung der Erfordernisse einiger interessierter Parteien festgelegt.		
		Laufende Beziehungen zu interessierten Parteien werden informell oder im Einzelfall geknüpft.		

Abbildung 8: Ausschnitt - Vorlage Selbstbewertung⁹²

In der Tabelle 6 werden allgemein die Vorlagen zur Selbstbewertung nach den beschriebenen Kriterien beurteilt. Eine Beurteilung nach den Kriterien erfolgt, auch wenn die Selbstbewertung die Managementbewertung nicht ersetzt, da diese wichtige Eingaben liefert. Die Vorlagen sind sehr ausführlich für jeden Aspekt dargestellt und sollen in der Praxis als Vorbereitung genutzt werden.

Kriterium	Einschätzung
Konformität zur Norm	Da die DIN EN ISO 9004 zur Normenreihe gehört, werden in diesen Vorlagen alle Aspekte der Managementbewertung aus der DIN EN ISO 9001 abgebildet.
Übersichtlichkeit	Es handelt sich hierbei um 31 Vorlagen für verschiedene Bereiche. Die Bereiche sind gemäß den Abschnitten in der Norm sortiert, sodass es eine gute Gliederung aufweist.

⁹² Ausschnitt von: DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 59, Tabelle A.2.

Nachvollziehbarkeit	Die Reifegrade zu den einzelnen Aspekten werden beschrieben. Zudem werden in der Norm die beschriebenen Aspekte innerhalb der angegebenen Abschnitte genauer erklärt.
Nutzbarkeit	Die Selbstbewertung dient nur als Vorbereitung zur Managementbewertung, stellt also keine Vorlage für diese Bewertung dar. Allerdings sind die Vorlagen sehr gut abgebildet, dass diese in Organisationen für eine Selbstbewertung genutzt werden kann.

Tabelle 6: Vorlage Selbstbewertung nach DIN EN ISO 9004 - Bewertung nach Kriterien

4.2.5 Vorlage für den ambulanten Pflegebereich

In diesem Abschnitt wird eine Vorlage vorgestellt, die sich auf eine bestimmte Branche, speziell auf den ambulanten Pflegebereich, beschränkt. Im Tätigkeitsfeld der ambulanten Pflege wird ein Qualitätsmanagementhandbuch vorgeschlagen, welches unter anderem das Kapitel „Managementbewertung“ enthält⁹³. Allerdings gibt diese Vorlage keine Gliederung vor, sondern listet lediglich Eingaben für die Bewertung auf. Unter den dabei genannten Eingaben zählen: „

1. Ergebnisse interner Audits
2. Auswertung der Kundenbefragungen/Pflegevisiten
3. Ergebnisse der Prozessbewertung
4. Resultate des Projektteams in den Bereichen Fehler- und Beschwerdemanagement und Vorschlagswesen
5. Bilanz des Controlling
6. Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen“⁹⁴

An den Eingaben lässt sich erkennen, dass einige Aspekte der Managementbewertung nicht einbezogen werden, sodass beispielsweise in dieser Vorlage keine Leistungsbewertung der externen Anbieter sowie keine Ressourcenbewertung erfolgen. In dieser Vorlage wird erwähnt, dass bei der Managementbewertung eine Balanced Scorecard verwendet werden kann⁹⁵. Die

⁹³ Schmidt, Simone (Hg.) (2010). Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl. S. 131.

⁹⁴ Schmidt, Simone (Hg.) (2010). Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl. S. 131.

⁹⁵ Vgl. Schmidt, Simone (Hg.) (2010). Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl. S. 131.

Nutzung einer Balanced Scorecard für die Managementbewertung ist sehr sinnvoll, weil bei der Managementbewertung ebenfalls Maßnahmen durch die Ergebnisse generiert werden und dabei zudem verschiedene Perspektiven betrachtet werden. Durch diese Perspektiven werden einige Aspekte der Managementbewertung abgebildet, wie im Abschnitt 2.5 bereits erläutert wurde. Eine Beurteilung dieser Vorlage nach den Kriterien wird in der Tabelle 7 dargestellt, wobei festgestellt werden muss, dass diese Vorlage lediglich für das Tätigkeitsfeld der ambulanten Pflege und lediglich im Zusammenhang mit dem in dem Werk beschriebenen Qualitätsmanagementhandbuch verwendet werden kann.

Kriterium	Einschätzung
Konformität zur Norm	In den genannten Eingaben fehlen einige Aspekte der Managementbewertung, unter anderem die Bewertung der Ressourcen, welches gerade in dem Bereich wichtig ist.
Übersichtlichkeit	Da diese Bewertung Teil eines Qualitätsmanagementhandbuchs ist, ist davon auszugehen, dass eine übersichtliche Gliederung genutzt wird.
Nachvollziehbarkeit	Die Eingaben, die in der Bewertung einbezogen werden sollen, werden genannt. Weitere Hilfestellungen besitzt diese Vorlage nicht.
Nutzbarkeit	Die Vorlage beschränkt sich auf den ambulanten Pflegebereich. Zudem soll bei Nutzung dieser Vorlage das beschriebene Qualitätsmanagementhandbuch nachgebildet werden.

Tabelle 7: Vorlage ambulanter Pflegebereich - Bewertung nach Kriterien

4.2.6 Vergleich der Vorlagen

Die Untersuchung der Vorlagen zeigt verschiedene Ansätze, so ist beispielsweise die Vorlage von *Rohde Beratungen*⁹⁶ sehr ausführlich und deckt viele Kriterien ab. Das Protokoll des Unternehmens *ORGAimprove GmbH*⁹⁷ wirkt dagegen sehr vereinfacht, da in diesem lediglich eine Bewertung vorgenommen und Maßnahmen aufgelistet werden. Eine Beschreibung zur

⁹⁶ Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020).

⁹⁷ ORGAimprove GmbH (2020). Excel-Vorlage Managementbewertung. Online verfügbar unter <http://www.orgaimprove.com/infocenter/download/excel-tool-managementbewertung/> (abgerufen am 01.05.2020).

Bewertung kann zwar separat erfolgen, ist allerdings lediglich für kurze Inhalte vorgesehen. Das dabei genutzte Farbsystem (beziehungsweise erweitertes Ampelsystem) bildet einen guten Ansatz für die Bewertung, ist aber aufgrund der fehlenden beziehungsweise kurzen Beschreibung nicht ausreichend. Die Dokumentation des TÜV Rheinland⁹⁸ mit den vier Vorlagen^{99,100} erfüllt die Kriterien einer ausreichenden Dokumentation. In dieser wird die Vorgehensweise bei der Managementbewertung dokumentiert, allerdings kann dabei die Kritik geübt werden, dass der Verwaltungsaufwand durch die verschiedenen Dokumente zu hoch ist. Eine Selbstbewertung, wie diese in der DIN EN ISO 9004¹⁰¹ vorgeschlagen wird, stellt ebenfalls einen guten Ansatz dar. Es muss dabei beachtet werden, dass die Bewertung nach der Vorlage mithilfe der Reifegrade, wie dies in Abbildung 8 gezeigt wurde, für jeden Unterabschnitt getätigt werden muss und dies nur die Vorbereitung der Managementbewertung darstellt.

Die für jede Vorlage betrachteten Kriterien dienen zum Vergleich der Vorlagen. Dabei wird die Einschätzung pro Kriterium mittels einer Skala vorgenommen. Da sich anhand der Beurteilung der einzelnen Vorlagen erkennen lässt, dass keine der Vorlagen vollständig ungeeignet für den Einsatz in einer Organisation ist, werden in den Skalen negative Beurteilungen nicht abgebildet. Es erfolgt lediglich eine Beurteilung, ob das jeweilige Kriterium komplett zutrifft oder ob etwas Verbesserungspotenzial existiert. Daraus ergeben sich folgende Skalen für die Kriterien:

- Konformität zur Norm
 - o 1 = die Aspekte der Norm werden komplett abgebildet
 - o 2 = einige wenige Aspekte der Norm fehlen

⁹⁸ Thomann, Hermann (2020). QM in Dienstleistungsunternehmen. 06100 Managementbewertung nach ISO 9001:2015. Online verfügbar unter https://qmd.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs/qmd_0000006100.html&alias=06100_EndAli&anchor=&event=navigation#06100_04_doc_arb (abgerufen am 09.05.2020).

⁹⁹ Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln.

¹⁰⁰ Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

¹⁰¹ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin.

- Übersichtlichkeit
 - 1 = die Vorlage ist übersichtlich und logisch aufgebaut
 - 2 = die Vorlage ist übersichtlich mit Verbesserungspotenzial
- Nachvollziehbarkeit
 - 1 = die Inhalte und Hilfestellungen dienen zum Verständnis
 - 2 = die Inhalte sind ohne Hilfe verständlich
- Nutzbarkeit
 - 1 = die Vorlage ist so einsetzbar und bedarf nur leichter Anpassung
 - 2 = die Vorlage kann nach größerer Anpassung eingesetzt werden/die Vorlage kann als Vorbereitung oder Übersicht der Managementbewertung dienen

Die Gesamtbewertung ist in der Tabelle 8 ersichtlich. Im Hinblick auf die definierten Kriterien und Skalen lässt sich erkennen, dass die Vorlage von *Rohde Beratungen* eine sehr gute darstellt, die nur wenig Verbesserungspotenzial aufweist, aber auch die Selbstbewertung nach der DIN EN ISO 9004 sowie die Arbeitshilfen des TÜV Rheinland bilden gute Ansätze im Zusammenhang mit der Managementbewertung. Mehr Verbesserungspotenzial lässt sich in den Vorlagen zum ambulanten Pflegebereich sowie des Unternehmens *OrgaImprove GmbH* erkennen, wobei allerdings einige positive Ansätze für die Managementbewertung genutzt werden können.

	Rohde Beratungen	ORGAimprove GmbH	TÜV Rheinland	Selbstbewertung	Ambulanter Pflegebereich
Konformität zur Norm	2	2	1	1	2
Übersichtlichkeit	1	2	2	2	1
Nachvollziehbarkeit	1	2	1	1	2
Nutzbarkeit	1	2	2	2	2
Gesamtdurchschnitt	1,25	2	1,5	1,5	1,75

Tabelle 8: Vergleich der Vorlagen nach den Kriterien

5. Konzept einer Managementbewertung

In diesem Konzept wird zunächst der Hintergrund erläutert, aus welchen Gründen eine Strategieentwicklung für eine Managementbewertung sinnvoll ist. Nachfolgend werden allgemein das Verfahren sowie die einzelnen Aspekte der Managementbewertung genauer betrachtet, wobei bei den einzelnen Aspekten jeweils eine Empfehlung und eine Vorlage für die Umsetzung gegeben wird.

5.1 Hintergrund

Wie bereits im Kapitel 4 beschrieben, existieren für die Managementbewertung unterschiedliche Vorlagen, wobei sich diese immer an der DIN EN ISO 9001 orientieren sollen. Da eine Managementbewertung für Organisationen oft kein triviales Verfahren darstellt, soll eine Strategie gefunden werden, welche die Leitung/Geschäftsführung bei der Erstellung einer Managementbewertung unterstützt. Dabei werden Ansätze, die im bisherigen Verlauf der Arbeit betrachtet wurden, mit einbezogen.

Alle betrachteten Vorlagen haben Vor- und Nachteile. Das Ziel ist es, ein möglichst allgemeingültiges Konzept zu erstellen, welches die Vorteile der einzelnen Vorlagen einbezieht und zudem alle Normanforderungen abbildet. Der TÜV Rheinland besitzt bereits ein gutes Konzept. Es basiert darauf, dass durch eine Verfahrensanweisung vorab alle wichtigen Informationen für die Durchführung der Managementbewertung abgebildet werden. Die existierenden Vorlagen dazu waren detailliert und vollständig. Ein Kritikpunkt ist dabei, dass die Vorlagen und weiterführende Informationen entgeltlich erworben werden müssen. Mit dem folgenden Konzept soll erreicht werden, dass Organisationen den Zugang zu einer kostenlosen Alternative bekommen. Des Weiteren soll das beschriebene Konzept branchenunabhängig sein. Das bedeutet, dass in den Bereichen, die branchenspezifisch abgebildet werden müssen, unterschiedliche Ansätze vorgeschlagen werden. Einige der bisher betrachteten Vorlagen besitzen zu wenige Informationen zu den einzelnen Aspekten, die innerhalb der Managementbewertung betrachtet werden sollen. Die Organisationen haben dadurch Schwierigkeiten, zu verstehen, was an der jeweiligen Stelle evaluiert werden soll. Aus diesem Grund soll die folgende Strategie dazu dienen, Informationen zu den betrachteten Aspekten zu geben. Dabei sind Empfehlungen beschrieben und einige Lösungsvorschläge werden aufgezeigt.

5.2 Strategie

Für die Strategie werden alle Inhalte der Managementbewertung nach der DIN EN ISO 9001 untersucht. Dabei werden für jeden Inhalt mögliche Ansätze beschrieben, welche bei der Erstellung der Managementbewertung hilfreich sind. Die Ansätze beziehen sich oftmals auf das allgemeine Verfahren der einzelnen Aspekte. Für die Managementbewertung sollen die Ergebnisse aus dem zu betrachtenden Zeitraum zusammengefasst und durch das Management in einem Fazit pro Bereich bewertet werden. In den jeweiligen Bereichen der Managementbewertung werden mögliche Vorlagen oder Lösungsvorschläge vorgestellt, welche vorwiegend als Eingaben für die Managementbewertung dienen. Bevor diese Ansätze in den folgenden Unterabschnitten beschrieben werden, werden allgemein wichtige Informationen für die erfolgreiche Erstellung einer Managementbewertung gegeben.

5.2.1 Allgemein

Eine Managementbewertung bedarf einer strukturierten Vorbereitung, da es sich um ein komplexes Verfahren handelt. Die Häufigkeit der Erstellung einer Managementbewertung legt die jeweilige Organisation selbst fest, die aber mindestens einmal jährlich erfolgen soll. Je nach Größe der Organisation und abhängig vom Ist-Zustand, soll die Managementbewertung oft beziehungsweise weniger oft durchgeführt werden. Sofern diese Bewertung lediglich einmal jährlich durchgeführt wird, soll diese nach dem internen Audit des Jahres liegen. Die Managementbewertung findet je nach Häufigkeit für das jeweils letzte Jahr, das letzte Halbjahr beziehungsweise das letzte Quartal statt. Generell ist zu empfehlen, dass der Ablauf einer Managementbewertung sich an dem Ablauf aus der Abbildung 2 im Kapitel *Managementbewertung* orientiert.

Die Themen der Managementbewertung sollen zudem in die planmäßigen Managementsitzungen aufgenommen werden, da somit Zeit gespart¹⁰² und die Entwicklung von Risiken und Chancen genauer beobachtet werden kann. Allgemein sollen die Qualität innerhalb der Organisation sowie bestehende Maßnahmen regelmäßig in Sitzungen überwacht und besprochen werden.

Die Managementbewertung muss die nach der DIN EN ISO 9001 beschriebenen Aspekte enthalten. Darüber hinaus können weitere Themen ergänzt werden, welche die Geschäftsleitung

¹⁰² Vgl. Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 6f.

als relevant einstuft und in die vorzubereitende Tagesordnung mit aufgenommen werden sollen¹⁰³. Die Themen, die zusätzlich aufgenommen beziehungsweise als Unterthema einem der verpflichtenden Aspekte zugeordnet werden können, werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels beschrieben. Dabei ist anzumerken, dass die folgende Strategie nicht alle zusätzlichen Themen betrachtet und das Management selbst darüber entscheiden muss, in welcher Form Themen als relevant eingestuft und somit einbezogen werden.

Für die Dokumentation der Themen und allgemein der gesamten Inhalte des Qualitätsmanagementsystems empfiehlt sich die Nutzung einer Software, um den Verwaltungsaufwand mit Dokumenten in Papierform zu minimieren. Die im weiteren Verlauf beschriebenen Vorlagen können als Vorschlag zur Gestaltung eines entsprechenden Systems genutzt werden, wobei eine organisationsindividuelle Anpassung zu empfehlen ist. Dabei ist es wichtig, dass eine Dokumentation einheitlich erfolgt.

Wie in der von der ORGAimprove GmbH bereitgestellten Vorlage¹⁰⁴ wird in diesem Konzept ein Ampelsystem verwendet. Damit sollen bei der Betrachtung der Managementbewertung die Bereiche mit Handlungsbedarf schnell erkannt werden. Die Farben werden dabei wie folgt definiert:

- Grün = im Plan, keine Maßnahmen notwendig
- Gelb = minimale Abweichungen, Verfolgung und gegebenenfalls Maßnahmen notwendig
- Rot = größere Abweichungen, Maßnahmen sind notwendig
- Blau = die Betrachtung ist nicht relevant, keine Maßnahmen notwendig

Sofern in den folgenden Unterabschnitten nicht anders vermerkt wurde, gilt das Ampelsystem generell für den betrachteten Aspekt. Das bedeutet, sobald in einem Bereich eine stärkere Kontrolle beziehungsweise Maßnahmen erforderlich sind, können diese mit der jeweiligen Farbe angezeigt werden. Die Einschätzung erfolgt zusammen mit einem Fazit, welches bei jedem der genannten Aspekte verpflichtend ist. Für die betrachteten Aspekte kann somit die Farbe *Blau* nicht gesetzt werden, da diese innerhalb der Managementbewertung alle relevant sind und somit einbezogen werden müssen. Allerdings kann die Farbe *Blau* innerhalb der einzelnen Vorlagen

¹⁰³ Vgl. Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 8.

¹⁰⁴ ORGAimprove GmbH (2020). Excel-Vorlage Managementbewertung. Online verfügbar unter <http://www.orgaimprove.com/infocenter/download/excel-tool-managementbewertung/> (abgerufen am 01.05.2020).

genutzt werden, wobei beispielsweise einzelne Themen bewertet werden. Innerhalb der einzelnen Aspekte kann das Ampelsystem sowohl für Unteraspekte als auch für einzelne Merkmale (wie beispielsweise Ziele oder ein spezielles Thema) verwendet werden. Wenn das Ampelsystem innerhalb der Aspekte genutzt wird, wird das an der jeweiligen Stelle erläutert.

5.2.2 Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen

Wie bereits im Abschnitt 5.2.1 genannt, sollen die Maßnahmen regelmäßig überprüft und besprochen werden, um diese bestmöglich umzusetzen. Da für jede Maßnahme ein Verantwortlicher sowie ein Prüfer festgelegt werden sollen, kann ein Gespräch zwischen diesen beiden beteiligten Personen erfolgen. Dabei kann der Fortschritt der jeweiligen Maßnahme dokumentiert werden. Für die Dokumentation einzelner Maßnahmen kann die Vorlage aus der Tabelle 9 genutzt und individuell an die Organisation angepasst werden. In dieser Vorlage werden zunächst alle wichtigen Informationen wie Verantwortlicher, Kontrolleur und Termine erfasst. Eine Maßnahme soll zudem eine eindeutige Nummer besitzen und einem Geschäftsbereich zugeordnet werden. Der untere Teil stellt dann eine Auflistung der Besprechungen zu dieser Maßnahme dar, wobei diese jeweils mit Datum versehen werden. Dabei sollen jeweils die besprochenen Inhalte sowie der Fortschritt (beispielsweise in Form einer Prozentangabe) dokumentiert werden.

Dokumentation der Maßnahme		
Nr.:		Geschäftsbereich:
Maßnahme:		
Verantwortlicher:		Kontrolleur:
Startdatum:		Enddatum:
Dokumentation der Besprechungen zu der Maßnahme:		
Datum	Inhalt	Fortschritt
...

Tabelle 9: Vorlage für die Dokumentation einer Maßnahme

Der Aspekt wird zwar *Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen* genannt, aber es sollen unter diesem Bereich ebenfalls Maßnahmen betrachtet werden, die aufgrund eines möglichen externen Audits festgelegt wurden. Ebenso sollen Maßnahmen betrachtet werden, die aufgrund von aufgedeckten Verbesserungsmöglichkeiten oder aufgrund der

Notwendigkeit einer Korrektur aufgetreten sind. Daraus ergibt sich, dass sowohl die Maßnahmen von vorherigen Managementbewertungen, vorangegangenen internen sowie externen Audits, Prozessbewertungen und aufgrund anderer Anlässe betrachtet werden. Es soll daher bei der Initialisierung dokumentiert werden, aus welchem Grund eine Maßnahme festgelegt wurde. Es werden an dieser Stelle die Maßnahmen betrachtet, die in dem zu bewertenden Zeitraum abgeschlossen beziehungsweise die in der letzten Managementbewertung oder davor initialisiert wurden. Alle Maßnahmen, die innerhalb der aktuellen Managementbewertung oder im zu bewertenden Zeitraum initialisiert wurden, werden nach diesem Konzept im Aspekt *Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen* abgebildet.

In der Managementbewertung soll eine Auflistung aller Maßnahmen erfolgen, wobei die Inhalte der einzelnen Besprechungen nicht abgebildet werden. Diese Inhalte werden lediglich bei Nichteinhaltung des Termins sowie bei keinem gewünschten Fortschritt besprochen und gegebenenfalls für das Fazit verwendet. Die Auflistung der Maßnahmen soll nach dem Termin der Managementbewertung beziehungsweise nach dem Jahr gegliedert werden. Dabei wird sich an dem Maßnahmenplan des TÜV Rheinland^{105,106}, welcher in Abbildung 24 im Anhang dargestellt wird, orientiert und dementsprechend angepasst. Dieser Maßnahmenplan dokumentiert ebenfalls die Wirksamkeitsbewertung, die unter dem Aspekt *Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen* besprochen wird.

Für dieses Konzept sollen zunächst alle abgeschlossenen Maßnahmen, die bei der letzten Managementbewertung definiert wurden oder zu diesem Termin noch nicht abgeschlossen waren, tabellarisch aufgelistet werden. Zu jeder Maßnahme sollen Beginn- und Abschlusstermin, der Verantwortliche sowie der Prüfer erfasst werden. Die Dokumentation der Wirksamkeitsbewertung soll ebenfalls erfolgen, wobei bei der Nutzung einer Software dies unter den Details zu einer Maßnahme angezeigt werden kann. Nach den abgeschlossenen Maßnahmen sollen die offenen Maßnahmen aufgelistet werden, welche jeweils mit dem Beginn- und Abschlusstermin sowie dem aktuellen Status versehen werden. Eine kontinuierliche Pflege der

¹⁰⁵ Vgl. Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolbarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

¹⁰⁶ Vgl. Thomann, Hermann (2020). QM in Dienstleistungsunternehmen. 06100 Managementbewertung nach ISO 9001:2015. Online verfügbar unter https://qmd.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs/qmd_0000006100.html&alias=06100_EndAli&anchor=&event=navigation#06100_04_doc_arb (abgerufen am 09.05.2020).

Maßnahmen, wie vorab beschrieben, ist daher sehr wichtig. Sofern Abschlusstermine überschritten werden oder keine Fortschritte erkennbar sind, muss innerhalb dieser Bewertung (beziehungsweise schon vorher) eine neue Terminierung sowie eine Priorisierung der Maßnahme erfolgen. In diesem Fall wird das Ampelsystem genutzt, wobei der Status entweder auf *Gelb* oder auf *Rot* gesetzt werden muss. Die Tabelle 10 dient als Vorlage zur Abbildung aller Maßnahmen. Ein Fazit kann jeweils zu den abgeschlossenen und zu den offenen Maßnahmen formuliert werden.

Abgeschlossene Maßnahmen						
Maßnahme	Beginn- datum	End- datum	Verantwortlicher	Kontrollleur	Wirksamkeits- bewertung	
Offene Maßnahmen						
Maß- nahme	Beginn- datum	End- datum	Verantwort- licher	Kontrollleur	Fortschritt	Maßnahmen notwendig?
						○ ● ○ ● ○ ● ○ ● ○ ● ○ ●

Tabelle 10: Vorlage für die Auflistung der Maßnahmen

5.2.3 Veränderungen bei internen und externen Themen

Unter den externen Themen zählen die einflussreichen Faktoren, die außerhalb der Organisation auftreten, wie zum Beispiel Gesetze, Wettbewerb und Innovationen¹⁰⁷. Alle Themen sind der Tabelle 11 zu entnehmen und entsprechen denen aus der DIN EN ISO 9004¹⁰⁸. Sofern weitere Themen existieren, können diese in der Organisation individuell ergänzt werden. Die genannte Tabelle soll gleichzeitig als Vorlage für die Bewertung der externen Themen genutzt werden. Dabei wird in der zweiten Spalte ausgesagt, ob es zu dem Thema Veränderungen gab. Wenn dies der Fall ist, soll in der dritten Spalte beschrieben werden, welche Veränderungen aufgetreten sind und auf welche Geschäftsbereiche dadurch Einfluss genommen wird. Aus den

¹⁰⁷ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 18.

¹⁰⁸ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 18.

Veränderungen können sich Maßnahmen ergeben, wobei dies in der vierten Spalte mittels des definierten Ampelsystems angezeigt werden soll. So lässt sich schnell erkennen, zu welchem Thema Maßnahmen notwendig sind. Die Maßnahmen müssen in diesem Zusammenhang dokumentiert werden.








Thema	Veränderungen – ja oder nein?	Wenn ja? – welche? / Einfluss auf welche Bereiche	Maßnahmen notwendig?
Gesetzliche und behördliche Anforderungen			
Sektorspezifische Anforderungen und Vereinbarungen			
Wettbewerb			
Globalisierung			
Soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Faktoren			
Innovationen und technische Fortschritte			
Natürliche Umgebung			

Tabelle 11: Vorlage für Veränderungen bei externen Themen

Im Gegensatz dazu existieren die internen Themen, welche Einfluss auf die Organisation beziehungsweise auf das Qualitätsmanagement nehmen können und innerhalb der Organisation auftreten, wobei unter anderem die Strategie, die Leistung und die Verwendung der Ressourcen zählen¹⁰⁹. In der Tabelle 12 werden alle Themen nach der Beschreibung in der DIN EN ISO

¹⁰⁹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 18f.

9004¹¹⁰ abgebildet, welche ebenfalls individuell ergänzt werden können. Wie bereits bei den externen Themen werden in den folgenden Spalten Veränderungen dokumentiert. Mithilfe des Ampelsystems wird visualisiert, ob Maßnahmen notwendig sind. Für die beiden Vorlagen gilt, dass sowohl externe als auch interne Themen ergänzt werden können.

Thema	Veränderungen – ja oder nein?	Wenn ja? – welche? / Einfluss auf welche Bereiche?	Maßnahmen notwendig
Größe und Komplexität			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Tätigkeiten und damit verbundene Prozesse			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Strategie			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Art der Produkte und Dienstleistungen			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Leistung			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ressourcen			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Grad der Kompetenz und des Wissens der Organisation			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Reifegrad			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Innovation			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Tabelle 12: Vorlage für Veränderungen bei internen Themen

Es empfiehlt sich zudem, die Selbstbewertung nach der Vorlage in der DIN EN ISO 9004 für den genannten Aspekt vorzunehmen. Nach Möglichkeit soll der Reifegrad 5 erreicht werden,

¹¹⁰ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 18f.

wobei aus dem Prozess der Bewertung der externen und internen Themen die Maßnahmen resultieren¹¹¹.

5.2.4 Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit soll aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Es werden unter anderem die Rücklaufzahlen, Anteil der Großkunden sowie Branchenstudien betrachtet¹¹². Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Erfüllung der Kundenforderungen und der Kundenzufriedenheit, wobei die Forderungen nach dem Kano-Modell sich in folgende drei Gruppen untergliedern¹¹³:

- Grundforderungen: Eigenschaften, die selbstverständlich für den Kunden sind
- Leistungsforderungen: Eigenschaften, die erwartet werden
- Begeisterungseigenschaften: Eigenschaften, die nicht erwartet werden

Die Basisanforderungen werden vom Kunden nicht explizit gefordert, allerdings die Leistungsanforderungen. Die Begeisterungseigenschaften werden ebenfalls nicht gefordert, da der Kunde bei diesen keine Erwartungshaltung hat¹¹⁴. Während bei den Grundforderungen die Zufriedenheit durch Erfüllung nicht gesteigert werden kann, kann dies durch Übertreffen der Leistungsanforderungen geschehen. Die Begeisterungseigenschaften führen zu einer überdurchschnittlichen Steigerung der Kundenzufriedenheit, da sie der Kunde nicht erwartet und nicht verlangt¹¹⁵. Das Ziel besteht also darin, die Leistungsanforderungen zu übertreffen und dem Kunden mit zusätzlichen nicht erwarteten Eigenschaften zu beeindrucken.

¹¹¹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 61.

¹¹² Vgl. Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020). S. 16.

¹¹³ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 568.

¹¹⁴ Vgl. Müller, Erich (Hg.) (2014). Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte. Was Entscheider wissen müssen. Springer Gabler. Wiesbaden. S. 7f.

¹¹⁵ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 568.

Es existieren zwei verschiedene Methoden, um die Kundenzufriedenheit beziehungsweise die Unzufriedenheit zu messen. Dabei wird das objektorientierte Verfahren eingesetzt, wobei der Umsatz sowie der Marktanteil erfasst werden, die Kundenloyalität analysiert und Reklamations- und Beschwerdefälle gemessen werden. Testkäufe sowie Dienstleistungstests können als Kontrolle genutzt werden. Beim subjektorientierten Verfahren werden Befragungen der Kunden vorgenommen und dadurch ermittelt, ob den Bedürfnissen gerecht geworden ist, wobei merkmalsgestützte implizite sowie explizite Verfahren als auch ereignisorientierte Verfahren genutzt werden¹¹⁶.

Für eine Bewertung der Kundenzufriedenheit sollen beide Methoden genutzt werden. Das bedeutet, dass die Kundenrückmeldungen dokumentiert werden müssen. Darunter zählen „z.B. Beschwerden, Reklamationen, Änderungswünsche, Erfahrungen mit neuen Dienstleistungen, Berichte vom Vertriebsinnen- und -außendienst oder (..) von Kunden gegen das Unternehmen eingeleitete Gerichtsverfahren“¹¹⁷. Dazu sollen in der Organisation Prozesse existieren, wie mit einem Beschwerdefall umgegangen wird. Zumindest soll die Bearbeitung der Fälle mit den Zwischenstufen und der Abschluss der Fälle erfasst werden. Für die Managementbewertung sollen insbesondere Beschwerden, Reklamationen sowie Gerichtsverfahren betrachtet werden, wobei jeweils die Anzahl von Bedeutung ist. Bei den Gerichtsverfahren muss der jeweilige Ausgang betrachtet und dann für jede Seite gesondert gezählt werden. Ob Maßnahmen aufgrund der Anzahl der verlorenen Verfahren getroffen werden müssen, entscheidet das Management innerhalb dieser Bewertung. Die Anzahl der Beschwerden und Reklamationen sollen in Relation mit der Anzahl der im Zeitraum verkauften Produkten gesetzt werden, sodass sich ein Prozentsatz ergibt. Dabei soll folgende Formel verwendet werden:

$$\text{Prozentsatz} = \text{Anzahl der Fälle im Zeitraum} / \text{Anzahl der im Zeitraum verkauften Produkte}$$

(Fälle sind entweder die Beschwerden oder die Reklamationen)

Dieser Prozentsatz kann mit dem aus der vorherigen Bewertung verglichen werden. Die Tabelle 13 stellt eine Vorlage für den Vergleich der Prozentwerte dar. Zudem soll innerhalb der Bewertung ein Fazit formuliert werden, welches die Entscheidung begründet, ob Maßnahmen notwendig sind. Die Notwendigkeit von Maßnahmen wird mittels des Ampelsystems dargestellt

¹¹⁶ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 606f.

¹¹⁷ Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 16.

und obliegt der Einschätzung aus der Managementbewertung. Die Zahl der Beschwerde- sowie Reklamationsfälle soll keine Überbewertung erfahren, da eine niedrige Anzahl nicht gleichzusetzen ist mit der Zufriedenheit der Kunden. Den Kunden fehlt oftmals der Kontakt zur Organisation, um Beschwerden zu äußern und Reklamationen zu tätigen¹¹⁸. Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, ein aktives Reklamationsmanagement zu gestalten, in dem die Kommunikationswege für den Kunden ersichtlich sind¹¹⁹.

Beschwerden			
Prozentsatz vorherige Bewertung	Prozentsatz aktuelle Bewertung	Fazit	Maßnahmen notwendig?
			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Reklamationen			
Prozentsatz vorherige Bewertung	Prozentsatz aktuelle Bewertung	Fazit	Maßnahmen notwendig?
			<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Tabelle 13: Vorlage für die Beschwerden und Reklamationen

Die Erfassung für das subjektorientierte Verfahren kann mittels einer Befragung durch klassische Fragebögen mit einer Bewertungsskala oder einer mündlichen beziehungsweise schriftlichen Einschätzung erfolgen. Der Kunde muss auf die Möglichkeit der Bewertung hingewiesen werden, um eine gute Rücklaufquote zu bekommen. Dabei sollen vorab branchenspezifisch passende Kriterien definiert werden, um Probleme, die die Kundenzufriedenheit einschränken, genauer zu identifizieren. Folgende Kriterien können in jedem Fall abgefragt werden:

- Allgemeine Kundenzufriedenheit: Aussagen darüber, wie zufrieden der Kunde über alle Faktoren beim Kauf eines Produktes oder bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist
- Qualität: Bewertung der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung durch den Kunden

¹¹⁸ Vgl. Diehsle, Peter (2012). Reklamationsmanagement. In: Hansjörg Künzel (Hg.). Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl., 67–82. S. 69f.

¹¹⁹ Vgl. Diehsle, Peter (2012). Reklamationsmanagement. In: Hansjörg Künzel (Hg.). Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Handbuch für Strategie und Umsetzung Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl., 67–82. S. 70.

Je nach Branche können dann weitere Kriterien definiert werden, wie zum Beispiel:

- Termintreue: Aussage, ob Lieferung beziehungsweise andere Termine eingehalten wurden
- Service: Aussage, in welcher Form der Kunde während des gesamten Kaufvorgangs (vor dem Kauf, während und nach der Lieferung) unterstützt wurde

Die Kriterien sollen vorab organisationsspezifisch festgelegt werden, ebenso eine Skala zur allgemeinen Bewertung der Kundenzufriedenheit, die bereichsübergreifend gilt. Dabei kann bereits auf eine große Menge existierender Skalen zurückgegriffen werden, wobei die Skalen nicht zu grob eingeteilt werden sollen, sondern im optimalen Fall fünf bis neun Abstufungen besitzen¹²⁰. Folgende Skala kann als Vorschlag genutzt werden:

- 1 = sehr gut, wenn der Kunde in besonderem Maße zufrieden ist
- 2 = gut, wenn der Kunde voll zufrieden ist
- 3 = befriedigend, wenn der Kunde im Allgemeinen zufrieden ist
- 4 = ausreichend, wenn die Zufriedenheit Mängel aufweist, aber im Ganzen noch zufrieden ist
- 5 = ungenügend, wenn der Kunde nicht zufrieden ist, da das Produkt Fehler oder Mängel aufweist, die in absehbarer Zeit nicht behoben werden können

Nach dem Bestimmen der Kriterien für die jeweilige Branche und einer Skala kann die Dokumentation der Kundenergebnisse erfolgen. Im Idealfall besteht eine Schnittstelle für den Kunden zum System, wie dies auf vielen Online-Plattformen bereits der Fall ist, sodass der Kunde eigenständig seine Bewertung vornehmen kann.

Für die Managementbewertung sollen die Durchschnittswerte der Kundenzufriedenheit gebildet werden, wobei es sich um die Standardmetrik Customer Satisfaction Score (CSAT) handelt¹²¹. Bei der Beurteilung soll allerdings die Evaluierung der Hauptkunden im Vordergrund stehen, da diese den größten Umsatz generieren. Des Weiteren kann die Berechnung der CSAT für einzelne Geschäftsbereiche beziehungsweise für einzelne Produkte und Dienstleistungen erfolgen. Eine Bewertung kann ebenfalls mit Vergleichswerten aus der vorherigen

¹²⁰ Vgl. Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (2009). Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Springer Gabler. Wiesbaden. 6. Aufl. S. 285.

¹²¹ Vgl. Geer, Clemens (2017). Kundenzufriedenheit messen: 5 Sinnvolle Kennzahlen. Honestly MT GmbH. Online verfügbar unter <https://www.honestly.de/blog/kundenzufriedenheit-kennzahlen/> (abgerufen am 25.08.2020).

Managementbewertung getätigt werden. Die Tabelle 14 stellt eine Vorlage für diesen Vergleich dar, wobei eine Einschätzung getätigt werden soll, um letztlich bestimmen zu können, ob Maßnahmen notwendig sind. Die Notwendigkeit der Maßnahmen wird wieder mithilfe des Ampelsystems angezeigt. Im Rahmen der Kundenzufriedenheit kann außerdem die Kundenanzahl genannt werden, um die CSAT besser einzuordnen. In diesem Fall soll die Kundenanzahl nach dem gewonnenen Umsatz gewichtet eingeordnet werden, da eine kleine Anzahl an Stammkunden oftmals wünschenswerter ist anstatt mehrerer kleiner Kunden mit niedrigeren Umsatzgewinnen. Allerdings soll es nicht nur einen Kunden geben, der den Großteil des Umsatzes generiert, da bei Verlust des Kunden Existenzprobleme entstehen können.

Bewertung der Kundenzufriedenheit – CSAT				
	CSAT vorherige Bewertung	CSAT aktuelle Bewertung	Fazit	Maßnahmen notwendig?
Gesamt				
Bereich 1				
...				

Tabelle 14: Vorlage für die Kundenzufriedenheit (CSAT)

5.2.5 Umfang, in dem Qualitätsziele erfüllt wurden

„Qualitätsziele werden als die obersten Ziele des Unternehmens verfolgt“¹²² und somit ist das Festlegen von Qualitätszielen innerhalb einer Organisation verpflichtend, wobei diese unter anderem überwacht werden und messbar sein müssen¹²³. Die Qualitätsziele gliedern sich in Ziele, welche entweder lang- oder kurzfristig erreicht werden können¹²⁴. Das Konzept für die Bewertung der Qualitätsziele ist, dass das Management einer Organisation am Anfang eines jeden Jahres bestimmt, in welchem Bereichen die Ziele gesetzt werden sollen und dazu jeweils die Ziele definiert. Diese Ziele beinhalten dann eine Größe, welche den Soll-Wert darstellt. Im

¹²² Zollondz, Hans-Dieter (2011). Grundlagen Qualitätsmanagement. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München. 3. Aufl. S. 471.

¹²³ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 24f.

¹²⁴ Vgl. Bruhn, Manfred (2020). Qualitätsmanagement Für Dienstleistungen. Handbuch Für ein Erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden. Springer Gabler. Berlin, Heidelberg. 11. Aufl. S. 261.

darauffolgenden Jahr soll für jedes Ziel der Ist-Wert bestimmt und mit dem Soll-Wert verglichen werden. Sofern die Managementbewertung mehr als einmal im Jahr erfolgt, kann bei der ersten Bewertung des Jahres dieser Vergleich vorgenommen werden. Die weiteren Managementbewertungen können die jeweilige Tendenz für die neuen Ziele des aktuellen Jahres evaluieren.

Die Bereiche können mithilfe der Balanced Scorecard bestimmt werden, indem die darin beschriebenen Perspektiven aufgegriffen werden, sodass sich folgende ergeben¹²⁵:

- Finanzbereich:

Eine Organisation durchläuft mehrere Phasen (Wachstums-, Reife- und Erntephase), wobei die unterschiedlichen Phasen differenzierte finanzielle Ziele mit sich bringen¹²⁶. Daraus ergibt sich, dass in der Wachstumsphase die Investition höher sein soll als in den anderen Phasen, einhergehend mit niedrigerem Umsatz.

- Kundenbereich

In diesem Bereich können Ziele für die Kernkennzahlen der Kundenperspektive gesetzt werden. Diese Kennzahlen befinden sich in einer Kausalkette, welche in Abbildung 9 dargestellt ist. Dabei ist zu erkennen, dass durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit eine Kundenrentabilität, Kundenakquisition sowie Kundentreue resultiert, wobei die beiden letztgenannten Eigenschaften den Marktanteil steigern.

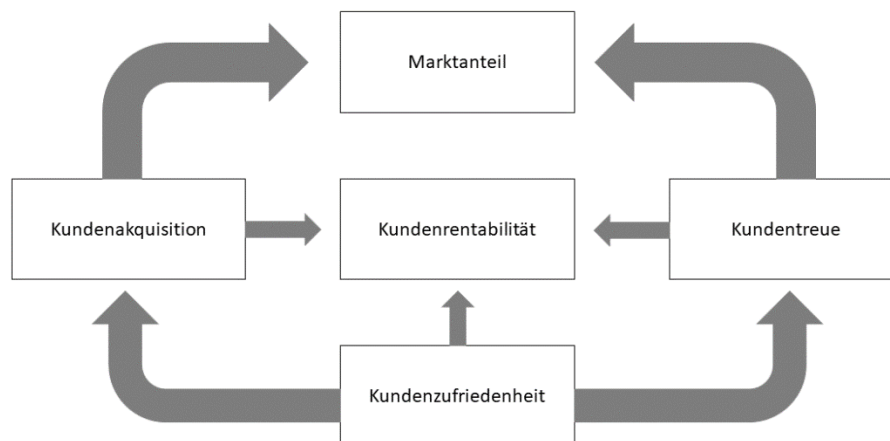


Abbildung 9: Kernkennzahlen der Kundenperspektive¹²⁷

¹²⁵ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 9.

¹²⁶ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 47f.

¹²⁷ In Anlehnung an: Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 66, Abb. 4.1.

- Interner Prozessbereich

Die Hauptprozesse gliedern sich in Innovations-, Betriebs- und Kundendienstprozesse¹²⁸, wobei die Ziele im Rahmen dieser gesetzt werden können.

- Lern- und Entwicklungsbereich

In diesem Bereich sollen Mitarbeiterkennzahlen (wie Produktivität und Zufriedenheit¹²⁹) eingearbeitet werden, aber auch Ziele zu Weiterbildungen gesetzt werden.

Die Abbildung der Ziele in den genannten Bereichen ist lediglich ein Vorschlag, ebenso wie die genannten Unteraspekte. Die Einteilung der Bereiche und Ziele muss unternehmensspezifisch erfolgen.

In der Managementbewertung kann mit einem Fazit Bezug auf die Werte genommen und mögliche Maßnahmen bestimmt werden. Die Notwendigkeit von Maßnahmen erfolgt ebenfalls mittels des Ampel-Systems. Eine mögliche Vorlage für die Qualitätsziele bietet die Tabelle 15. Dabei sind jedem Bereich die betreffenden Themen zugeordnet und es können die Werte sowie die weiteren Informationen eingetragen werden.

Bereich 1	Soll-Wert	Ist-Wert	Fazit	Maßnahmen notwendig?
Thema 1				
...				
Bereich 2	Soll-Wert	Ist-Wert	Fazit	Maßnahmen notwendig?
Thema 1				
...				

Tabelle 15: Vorlage für Qualitätsziele

Während die Qualitätsziele bestimmt werden, sollen ebenfalls Grenzwerte für die Abweichungen festgelegt werden. Eine Entscheidung, in welchem Fall Maßnahmen erforderlich sind, ist mit vorab definierten Grenzwerten einfacher. Diese Grenzwerte sind von dem jeweiligen Ziel, dem jeweiligen Zielbereich als auch von der Branche abhängig. Gegebenenfalls ist es auch von

¹²⁸ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 92f.

¹²⁹ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 123.

der Unternehmensgröße und der Unternehmensstruktur abhängig. Während große Unternehmen kleine Abweichungen bei Umsatzzielen möglicherweise kompensieren können, haben kleinere Unternehmen größere wirtschaftliche Probleme. Bei letzterem geht es oftmals um die Existenz des Unternehmens. Aus diesem Grund ist eine Verallgemeinerung der Grenzwerte schwierig, sodass lediglich eine Empfehlung gegeben wird. Als Empfehlung gilt, dass (spätestens) bei einer Abweichung von mindestens fünf Prozent gehandelt werden soll.

Die Qualitätsziele sollen immer im Zusammenhang mit den internen und externen Veränderungen, welche im Abschnitt 5.2.3 beschrieben wurden, betrachtet werden. Die Erklärung der Abweichungen ist durch die Beschreibung der Veränderungen deutlich einfacher zu gestalten. Es empfiehlt sich, innerhalb des Fazits auf die jeweiligen Veränderungen zu verweisen.

Nach der Selbstbewertung in der DIN EN ISO 9004 sollen die Ziele eine „Beziehung zu der Politik und Strategie“¹³⁰ bilden, um den Reifegrad 5 zu erreichen. Wie bereits im Abschnitt 2.5 beschrieben, werden die Perspektiven der Balanced Scorecard an der Vision beziehungsweise Strategie des Unternehmens ausgerichtet¹³¹, sodass bei korrekter Nutzung dieser in Verbindung mit den Qualitätszielen der genannte Reifegrad erreicht werden kann.

5.2.6 Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen

„Die (...) Prozessleistungen sind nur so gut, wie es auch die Prozesse sind“¹³², sodass eine Verbesserung der Prozessleistung lediglich durch eine Verbesserung der Prozesse zu erreichen ist. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Prozessleistung und die damit verbundenen Prozesse kontinuierlich überwacht werden, da diese „das erreichte Ergebnis im Verhältnis zu

¹³⁰ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 69.

¹³¹ Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 8.

¹³² Christ, Johannes P. (2015). Intelligentes Prozessmanagement. Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren. Springer Gabler. Wiesbaden. S. 70.

den genutzten Ressourcen oder Eingaben“¹³³ darstellen. Für die Messung der Prozessleistung werden folgende vier Indikatoren betrachtet¹³⁴:

- Kundenzufriedenheit
- Kosten
- Qualität
- Zeit

Eine gute Prozessleistung zeichnet sich durch das Zusammenspiel dieser Indikatoren, wie in der Abbildung 10 dargestellt, aus, wobei die Entwicklungszeit gering und die Qualität hoch sein sowie eine hohe Kundenzufriedenheit mit niedrigen Kosten vorherrschen soll.

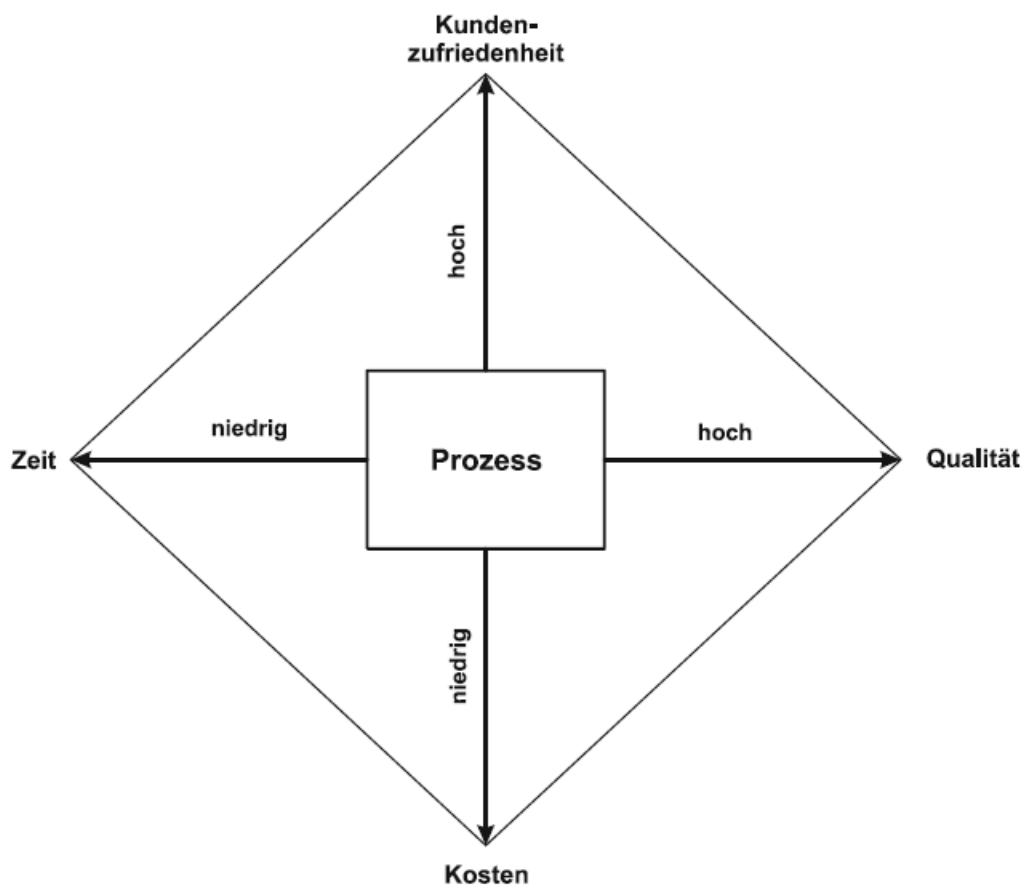


Abbildung 10: Prozessleistung - Indikatoren¹³⁵

¹³³ Brugger-Gebhardt, Simone (Hg.) (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 16.

¹³⁴ Vgl. Förtsch, Gabi/Meinholz, Heinz (Hg.) (2018). Handbuch betriebliches Umweltmanagement. Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 562.

¹³⁵ Abbildung aus: Förtsch, Gabi/Meinholz, Heinz (Hg.) (2018). Handbuch betriebliches Umweltmanagement. Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl. S. 563, Abb. 15.6.

Es empfiehlt sich daher, die Prozesse mit den Kennzahlen regelmäßig zu bewerten, um Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Dabei kann die Einführung eines Prozessmanagements hilfreich sein. Das Ziel besteht darin, dass die Prozessleistung anderer Unternehmen in der Branche erreicht wird¹³⁶. Da Organisationen in viele verschiedene Geschäftsbereiche gegliedert sind, ist es zu empfehlen, die Bereiche jeweils in ihrer Prozessleistung regelmäßig zu überwachen. Es sind sowohl indirekt wertschöpfende Prozesse (wie Management und Marketing) als auch direkt wertschöpfende Prozesse (wie Beschaffung und Produktion) zu überwachen¹³⁷. Dazu empfiehlt es sich, vorab einen für eine Überwachung zu definieren und einen Verantwortlichen zu bestimmen. Exemplarisch kann diese Überwachung monatlich oder quartalsweise erfolgen, wobei die Ausführung der in den Prozessen vereinbarten Tätigkeiten überprüft wird. Durch diese Überwachung können Probleme beziehungsweise Interpretationsmöglichkeiten der Prozesse aufgedeckt werden. Für die Prozessleistung wird keine Vorlage an dieser Stelle abgebildet, da die Organisationen allgemein das Verfahren beschreiben sollen, wie die Prozessleistung gemessen wird und Ergebnisse der jeweiligen Bereiche präsentieren. Dabei sollen der Optimierungs- und Verbesserungsbedarf aufgedeckt werden.

Bei der Produktkonformität muss in allen Phasen des Entstehungsprozesses eine Überprüfung der geforderten Merkmale durchgeführt werden¹³⁸. Für die Managementbewertung kann allgemein beschrieben werden, wie die Produktkonformität sichergestellt wird. Eine Dokumentation der Überprüfungen der Produkte während des Entstehungsprozesses soll gepflegt werden. Ergebnisse, aus diesen Dokumentationen als auch Informationen aus dem Einsatz der Produkte in der Praxis, beispielsweise durch Reklamationen, werden an dieser Stelle betrachtet. Die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems beziehungsweise eine Konformitätserklärung sagen aus, dass die Produkte voraussichtlich die erforderliche Konformität besitzen¹³⁹. Gleiches gilt für angebotene Dienstleistungen, wobei während der Durchführung der Dienstleistung Überprüfungen stattfinden sollen.

¹³⁶ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 73.

¹³⁷ Vgl. Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020). S. 13.

¹³⁸ Vgl. Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020). S. 15.

¹³⁹ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 584.

Das Management soll während dieser Bewertung für die Prozessleistung sowie für die Konformität der Produkte und Dienstleistungen mittels des Ampelsystems jeweils signalisieren, ob Maßnahmen notwendig sind.

5.2.7 Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen

Aufgrund dessen, dass sowohl Produktkonformitäten als auch Nichtkonformitäten auftreten, müssen diese Nichtkonformitäten ebenfalls erfasst werden. Bei einer Nichtkonformität handelt es sich um die „Nichterfüllung einer Anforderung“¹⁴⁰. Diese können unter anderem durch Reklamationen seitens der Kunden festgestellt werden¹⁴¹. Das Ziel ist es, die Fehler frühzeitig zu erkennen, um entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Die Nichtkonformitäten werden ebenfalls während der täglichen Arbeit oder bei Audits und Besprechungen registriert. Innerhalb der Managementbewertung signalisiert das benutzte Ampelsystem, an welcher Stelle Korrekturbedarf besteht beziehungsweise wo Nichtkonformitäten auftreten. Die Farbe *Rot* weist darauf hin, dass Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden müssen. Identifizierte rote Bereiche innerhalb der Managementbewertung sollen an dieser Stelle genauer analysiert werden. Diese Nichtkonformitäten lassen sich dann den jeweiligen Geschäftsbereichen beziehungsweise der einzelnen Funktion innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems zuordnen. Daraus folgt, dass die einzelnen Funktionen beziehungsweise die Bereiche in der Folgezeit genauer betrachtet werden müssen, ohne die anderen Funktionen und Bereiche zu vernachlässigen. Die abgeleiteten Maßnahmen können dabei in einer Liste dargestellt werden. Außerdem sollen Maßnahmen abgebildet werden, die im zu bewertenden Zeitraum aufgrund der außerhalb dieser Bewertung aufgetretenen Nichtkonformitäten definiert wurden. Die Maßnahmenliste orientiert sich an dem Maßnahmenplan des *TÜV Rheinland*^{142,143} (Abbildung 24 im Anhang). Zudem ist

¹⁴⁰ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 40.

¹⁴¹ Vgl. Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020). S. 15.

¹⁴² Vgl. Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

¹⁴³ Vgl. Thomann, Hermann (2020). QM in Dienstleistungsunternehmen. 06100 Managementbewertung nach ISO 9001:2015. Online verfügbar unter https://qmd.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs/qmd_0000006100.html&alias=06100_EndAli&anchor=&event=navigation#06100_04_doc_arb (abgerufen am 09.05.2020).

zu empfehlen, die Maßnahmenliste jeweils für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche abzubilden, damit eine klare Trennung existiert und der Überblick bewahrt werden kann. Ein Vorschlag für eine Vorlage einer solchen Liste ist der Tabelle 16 zu entnehmen. In der Auflistung ist der Geschäftsbereich anzugeben. Für die einzelnen Maßnahmen müssen eine eindeutige Nummer, das Ziel und der Grund für die Maßnahme erfasst werden. Als Grund kann angegeben werden, welcher Aspekt der Bewertung beziehungsweise in welchem Zusammenhang die Maßnahme festgelegt wurde. Zudem müssen Beginn- sowie Enddatum, Verantwortlicher und ein Kontrolleur erfasst werden. Nach dem Erstellen dieser Maßnahme soll der Status regelmäßig überprüft und dokumentiert werden, wie im Abschnitt 5.2.2 beschrieben. Da in dieser Auswertung alle roten Bereiche der Managementbewertung betrachtet werden, kann diese Bewertung als Abschluss der Managementbewertung erfolgen.

Maßnahmenliste				Geschäftsbereich:			
Nr.	Maßnahme	Ziel	Grund	Beginn- datum	End- datum	Verant- wortlicher	Kontrolleur

Tabelle 16: Vorlage für die Maßnahmenliste eines Geschäftsbereichs

5.2.8 Ergebnisse von Überwachungen und Messungen

Bei einer Überwachung handelt es sich um „systematisch wiederholte Prüfungen zur Aufrechterhaltung einer Zielaussage“¹⁴⁴. Da das Einführen eines Qualitätsmanagementsystems mit Zielsetzungen verbunden ist, müssen die Inhalte dieses Systems überwacht werden. Dazu gehören alle Bereiche, die in die Managementbewertung einbezogen werden. Die Organisation verpflichtet sich, die geeigneten Mittel bereitzustellen, die für eine Überwachung und Messung notwendig sind. Eine Dokumentation über die Eignung muss erfolgen¹⁴⁵.

Die Ergebnisse, die bei den Überwachungen und Messungen ermittelt wurden, werden in den vorherigen und folgenden genannten Aspekten der Managementbewertung beschrieben und evaluiert. An dieser Stelle sollen daher die Überwachungen und Messungen der einzelnen

¹⁴⁴ Brugger-Gebhardt, Simone (Hg.) (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 66.

¹⁴⁵ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 27.

Geschäftsbereiche aufgelistet werden. Dabei werden die jeweiligen Überwachungen und Messungen einem Aspekt des Qualitätsmanagementsystems zugeordnet. Dadurch können die Bereiche, an denen Nichtkonformitäten auftreten oder Maßnahmen notwendig sind, genauer untersucht werden. Diese Betrachtung erfolgt während der Managementbewertung beziehungsweise innerhalb des betrachtenden Zeitraums. Dabei erfolgt eine Evaluation der Einzelergebnisse aus den Überwachungen und Messungen. Diese Evaluation kann gegebenenfalls Verbesserungspotenzial bei der Überwachung und Messung aufzeigen, sodass weitere Maßnahmen oder Aufgaben in diesem Bereich definiert werden können. Die Dokumentation über neu definierte oder geänderte Verfahren zur Überwachung und Messung muss innerhalb der Managementbewertung erfolgen. Die Tabelle 17 zeigt ein Vorschlag für die Dokumentation aller Überwachungen und Messungen, wobei dies für jeden Geschäftsbereich und Aspekt einzeln erfolgen soll. Unter *Aspekt* wird der jeweilige Teil des Qualitätsmanagementsystems betrachtet, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit oder die Auswirkungen der internen und externen Themen. In der Auflistung sollen für das Verfahren ein Name und eine Beschreibung existieren. Sofern innerhalb der Bewertung Anpassungen an das Verfahren vorgenommen werden, müssen diese ebenfalls dokumentiert werden. Zudem muss ein Verantwortlicher für dieses Verfahren festgelegt werden. Die Liste soll durch weitere Verfahren ergänzt werden. Der Verantwortliche muss die Verfahren selbst durchführen oder einem Mitarbeiter diese Aufgabe übertragen. Die Ergebnisse sollen dann sorgfältig dokumentiert werden, sodass die Verwendung dieser Ergebnisse innerhalb der Bewertung gegeben ist. Die Organisation muss dabei selbst bestimmen, wie die Dokumentation zu erfolgen hat. In den verschiedenen Branchen können Überwachungen und Messungen unterschiedlich ausfallen, da in der Produktion beispielsweise Durchlaufzeiten betrachtet werden, die maschinell erfasst werden können.

Überwachungen und Messungen			
Geschäftsbereich:		Aspekt:	
Verfahren	Beschreibung	Anpassungen	Verantwortlicher

Tabelle 17: Vorlage für die Überwachungen und Messungen

In die Überwachungs- und Messverfahren kann die Selbstbewertung nach der DIN EN ISO 9004 einfließen, wobei diese Bewertung, wie vorher allgemein beschrieben, auf allen Ebenen

der Organisation durchgeführt werden soll, welches dem Reifegrad 5 entspricht¹⁴⁶. Die Selbstbewertung dient als Eingabe für die Managementbewertung¹⁴⁷ und kann daher in der Vorbereitung dieser Bewertung besprochen werden. Dazu soll zu jedem der zu bewertenden Unterabschnitte ein Verantwortlicher festgelegt werden, der mit dem Management diese Selbstbewertung vornehmen kann. Für die Selbstbewertung werden in diesem Konzept keine Vorlagen bereitgestellt. Empfehlenswert ist, die Vorlagen aus der DIN EN ISO 9004¹⁴⁸ zu nutzen beziehungsweise sich an diesen zu orientieren.

5.2.9 Auditergebnisse

Ein Audit dient der Feststellung, ob Anforderungen sowie Normforderungen eingehalten werden, wobei es ein „systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess“¹⁴⁹ ist. Es werden sowohl interne als auch externe Audits durchgeführt. Die Ergebnisse aus dem internen Audit werden für die Managementbewertung genutzt¹⁵⁰. Der Ablauf eines Audits orientiert sich an der DIN EN ISO 19011^{151,152} und soll demnach in der jeweiligen Organisation in dieser Form umgesetzt werden. Die Auditergebnisse sollen an dieser Stelle evaluiert werden¹⁵³. Infolge des-

¹⁴⁶ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 109.

¹⁴⁷ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 54.

¹⁴⁸ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 59 - 118.

¹⁴⁹ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2011) DIN EN ISO 19011:2011-12. Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011. Berlin. S. 7.

¹⁵⁰ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2011) DIN EN ISO 19011:2011-12. Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011. Berlin. S. 7.

¹⁵¹ DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2011) DIN EN ISO 19011:2011-12. Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011. Berlin.

¹⁵² DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2013) DIN EN ISO 19011 Berichtigung 1:2013-05. Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011, Berichtigung zu DIN EN ISO 19011:2011-12. Berlin.

¹⁵³ Vgl. Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020). S. 12.

sen, dass sich aus diesen Ergebnissen Maßnahmen ableiten können, ist die Bedeutsamkeit dieser Bewertung (gegebenenfalls verbunden mit einer Priorisierung) gegeben. Aus diesem Grund soll nach jedem Audit ein Bericht angefertigt werden. In der Selbstbewertung nach der DIN EN ISO 9004 wird zum Erreichen des Reifegrads 5 die Einbeziehung von interessierten Parteien empfohlen, um das Verbesserungspotenzial zu erkennen¹⁵⁴.

In der Managementbewertung soll nicht der komplette Auditbericht abgebildet werden, sondern lediglich Auszüge daraus, insbesondere wenn Verbesserungsvorschläge gemacht und Maßnahmen eingeleitet wurden. Da die Managementbewertung in den meisten Fällen vor dem externen Audit erstellt wird, können nur beim mehrmaligen Erstellen einer Managementbewertung innerhalb eines Jahres die Ergebnisse vom letzten externen Audit einbezogen werden. Andernfalls kann Bezug auf die Ergebnisse des externen Audits des letzten Jahres genommen werden, sofern das externe Audit jährlich erfolgt.

Es ist zu empfehlen, dass jeder Geschäftsbereich der Organisation einzeln auditiert wird. Jeder Geschäftsbereich weist unterschiedliche Ziele auf und erfüllt somit unterschiedliche Normpunkte des Qualitätsmanagementsystems. Für jeden Bereich soll jeweils benannt werden, welche Normpunkte während des Audits überprüft werden. Die Festlegung erfolgt vor dem Audit, wobei die Normpunkte sowie Unterpunkte aus der DIN EN ISO 9001 ab den Punkt 5 *Führung* bis einschließlich 10 *Verbesserung* betrachtet werden¹⁵⁵. Die Abbildung kann mittels einer Matrix erfolgen, wie in der Tabelle 18 dargestellt. Die Spalten stellen die Geschäftsbereiche dar, welche benannt werden sollen, und in den Zeilen werden alle Norm(unter)punkte durchlaufen. Bei der Auditplanung sollen dann zu überprüfende Aspekte für den jeweiligen Bereich angekreuzt werden. Innerhalb des Audits kann diese Matrix genutzt werden, um farblich zu kennzeichnen, wenn Probleme innerhalb eines Aspekts auftreten. Dazu kann das bereits definierte Ampelsystem verwendet werden. Diese Matrix dient gleichzeitig als Überblick über die behandelten Themen innerhalb des Audits und kann mittels eines Fazits für die Managementbewertung erweitert werden.

¹⁵⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 107.

¹⁵⁵ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 21 - 49.

	Geschäftsbereich 1	Geschäftsbereich 2	...
5 Führung			
5.1 Führung und Verpflichtung			
5.1.1 Allgemeines			
...			
6 Planung			
...			
...			
10 Verbesserung			
...			

Tabelle 18: Matrix - Betrachtete Normenpunkte innerhalb der Geschäftsbereiche¹⁵⁶

Die Maßnahmen, die sowohl im vorherigen internen als auch im externen Audit festgelegt wurden, werden nach dieser Strategie unter dem Aspekt *Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen* (Abschnitt 5.2.7) beschrieben. Der Abschnitt *Auditergebnisse* in der Managementbewertung dient zur allgemeinen Darstellung über den Ablauf und das Fazit bezüglich des Audits. Dabei können die Maßnahmen, die in dem Zusammenhang stehenden internen Audit, anhand der Normpunkte beschrieben werden.

5.2.10 Leistung von externen Anbietern

Eine Lieferantenbewertung kann aufgrund unterschiedlicher Branchen und Tätigkeitsfeldern sehr unterschiedlich ausfallen. Aus diesem Grund muss jede Organisation für sich selbst festlegen, wie sie den Begriff *Lieferant* definieren.

Da an dieser Stelle von der Leistung der externen Anbieter gesprochen wird, muss in dem Fall die Qualität beziehungsweise das Qualitätsmanagement des Lieferanten untersucht und evaluiert werden. Als Praxis-Beispiel kann das Unternehmen *Robert Bosch GmbH* genannt werden, die die Qualität ihrer Lieferanten durch Audits überprüft. Diese Lieferanten müssen ein Qualitätsmanagementsystem mindestens nach der DIN EN ISO 9001 vorweisen, wobei die ständige

¹⁵⁶ Normenpunkte aus: DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin. S. 21 - 49.

Verbesserung im Vordergrund steht¹⁵⁷. Als Organisation muss man vorab festlegen, ob eine ähnliche Anforderung an den Lieferanten verfolgt werden soll und dementsprechend Überwachungsmethoden definieren. Es lassen sich aber bereits vor einem Auftrag Informationen über die Qualität des Lieferanten sammeln, beispielsweise durch Online-Bewertungen. Nachdem ein Auftrag bei einem Lieferanten erteilt wurde, kann das Qualitätsmanagement überprüft werden, aber auch eine Prüfung der gelieferten Produkte oder eine Eingangsprüfung erfolgen¹⁵⁸. Die Prüfung der gelieferten Produkte umfasst beispielsweise die Qualität und kann in dem Fall unter den Aspekt *Angemessenheit von Ressourcen* bewertet werden. Um Redundanz zu vermeiden, werden lediglich unter die *Leistung von externen Anbietern* die Lieferantenbewertung getätigt, die regelmäßig nach Eingang einer Lieferung anhand von Kriterien erfolgt¹⁵⁹. Es können zudem interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufgebaut werden. Dabei können Mitarbeiter die internen Lieferanten beziehungsweise Kunden innerhalb eines Unternehmens sein oder externe Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden, welche entweder der externe Lieferant oder der externe Kunde sind¹⁶⁰. Je nach der Definition des Lieferanten innerhalb der Organisation, können somit Lieferantenbewertungen anderer Geschäftsbereiche getätigt werden. Die Kriterien, die nach einer Lieferung bewertet werden können, sind unter anderem:

- Preis: Einschätzung, ob der Preis für die Qualität in Ordnung ist
- Lieferzeit: Wurde die angegebene Lieferzeit eingehalten?
- Service: Beurteilung, wie man während der Abwicklung betreut wurde

¹⁵⁷ Vgl. Bruhn, Manfred (2020). Qualitätsmanagement Für Dienstleistungen. Handbuch Für ein Erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden. Springer Gabler. Berlin, Heidelberg. 11. Aufl. S. 396 und S. 398.

¹⁵⁸ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 634.

¹⁵⁹ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 634.

¹⁶⁰ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 595.

Bewertung der Lieferung		
Lieferant:		Bestelldatum:
Lieferdatum:		Name des Bewertenden:
Kriterium	Bewertung	Fazit
Preis		
Lieferzeit		
Service		
....		

Tabelle 19: Vorlage für die Bewertung von Lieferanten

Dabei können weitere Kriterien sowie eine Skala zur Bewertung organisationsspezifisch festgelegt werden. Eine Vorlage für die Bewertung einer Lieferung wird in der Tabelle 19 dargestellt. Die Lieferantenbewertung gestaltet sich im Dienstleistungsbereich, besonders bei Dienstleistern, die persönliche Beratung anbieten oder ihre Softwareprodukte vertreiben, schwieriger. Diese Unternehmen benötigen oftmals eine geeignete Büroausstattung, wozu Schreibtische, Monitore, Computer und Telefone zählen, aber ebenfalls weiteres Büromaterial wie Blöcke und Kugelschreiber. Es ist fraglich, ob für diese Produkte eine Lieferantenbewertung vorgenommen werden soll, da zu diesen bereits oft Online-Bewertungen existieren, die Aufschluss über die Qualität und Eignung dieser Produkte oder im Allgemeinen über den Lieferanten geben können. Wenn externe Dienstleistungen in Anspruch genommen werden, kann an dieser Stelle eine Bewertung diesbezüglich erfolgen. Als Beispiele für solche Dienstleistungen können externe Schulungen oder eine externe Systemadministration genannt werden. Die Bewertung dieser externen Dienstleistungen soll anhand verschiedener Kriterien erfolgen, welche vorab beschrieben werden müssen. Die Tabelle 20 zeigt eine Vorlage, die zur Bewertung externer Dienstleistungen genutzt werden kann und beinhaltet bereits mögliche Kriterien, wie:

- Termineinhaltung: Bewertung, ob bei der Dienstleistung die vereinbarten Termine und Fristen eingehalten wurden
- Inhalt: Einschätzung, ob die vereinbarten Inhalte Teile der Dienstleistung waren (bei externen Schulungen zum Beispiel, ob alle definierten Themen besprochen wurden)
- Qualität: Einschätzung, ob die Dienstleistung qualitativ gut war, um zum Unternehmenserfolg beizutragen

Die Bewertung kann mittels einer Skala erfolgen, die vorab bestimmt werden soll. Die Skala kann ähnlich aufgebaut sein, wie unter der Bewertung der Kundenzufriedenheit aus Abschnitt 5.2.4 verwendet, wobei lediglich die Formulierungen angepasst werden müssen.

Bewertung der externen Dienstleistung		
Art der Dienstleistung:		Datum:
Name des externen Anbieters:		Name des Bewertenden:
Kriterium	Bewertung	Fazit
Termineinhaltung		
Inhalt		
Qualität		
....		

Tabelle 20: Vorlage für die Bewertung externer Dienstleistungen

Zusätzlich ist es möglich, dass externe Mitarbeiter das Team bei verschiedenen Aufgaben unterstützen. Da diese nicht dem eigenen Unternehmen angehören, fällt ihre Leistung ebenfalls unter die Leistung des externen Anbieters, welches eine andere Organisation als auch eine selbstständige Person sein kann. Es empfiehlt sich, die Leistung der externen Mitarbeiter nach ihren Kompetenzen zu beurteilen, wobei folgende Aspekte betrachtet werden sollen:

- Soziale Kompetenzen:

Bewertung des externen Mitarbeiters nach seiner Teamfähigkeit, Kommunikation, Präsentationsfähigkeit und weiteren Eigenschaften.

- Fachliche Kenntnisse auf dem Gebiet der Tätigkeit:

Der Mitarbeiter soll fachlich dafür geeignet sein, die zu erledigende Tätigkeit auszuführen (zum Beispiel: ein Softwareentwickler soll Kenntnisse in Programmiersprachen besitzen, die er auf das Problem anwenden kann).

- Fachliche branchenspezifische Kenntnisse:

Der Mitarbeiter soll mindestens Grundkenntnisse in der Branche vorweisen (bei Beratungen und anderen Tätigkeiten erweiterte Kenntnisse), um ein Verständnis für seine Aufgaben zu bekommen.

Zusätzliche organisationsspezifische Aspekte können ergänzt werden. Die Bewertung der jeweiligen externen Mitarbeiter soll dokumentiert werden, dabei lässt sich eine Skala verwenden, welche organisationsspezifisch definiert werden muss. Eine generelle Einteilung von *sehr*

gut bis *ungenügend* wäre in diesem Fall möglich. Die Dokumentation kann ähnlich, wie in der Tabelle 20 dargestellt, erfolgen, wobei die *Art der Dienstleistung* durch *Art der Tätigkeit* und die Kriterien durch die definierten ausgetauscht werden. Zudem muss der Name des externen Mitarbeiters erfasst werden.

Die Organisation soll nach Möglichkeit, Beziehungen zu externen Anbietern aufbauen und Partnerschaften schließen, um somit durch Wissen und Fähigkeiten gegenseitig voneinander zu profitieren¹⁶¹. Insbesondere bei externen Mitarbeitern ist eine Partnerschaft sehr sinnvoll, da darüber hinaus gemeinsame Projekte entstehen können.

5.2.11 Angemessenheit von Ressourcen

Wie bereits im vorherigen Abschnitt 5.2.10 festgestellt, handelt es sich bei gelieferten Produkten oftmals um Ressourcen, sodass eine Bewertung der Lieferungen an dieser Stelle vorgenommen werden kann. Es empfiehlt sich, ein Ressourcenmanagement zu nutzen, wobei darunter ein Personal- und Beschaffungsmanagement sowie die Bereitstellung von Arbeitsmitteln fallen¹⁶². Als Arbeitsmittel zählen die bereits im vorherigen Abschnitt erwähnten Produkte, welche für einen geeigneten Arbeitsplatz notwendig sind. Weitere Produkte, die zur Weiterverarbeitung genutzt werden, werden dem Beschaffungsmanagement zugeordnet¹⁶³. Als Beispiel, wo ein gutes Beschaffungsmanagement innerhalb des Qualitätsmanagementsystems vorhanden sein muss, kann ein Krankenhaus genannt werden. In dem Fall handelt es sich teilweise um die Arbeitsplatzumgebung, aber auch um Produkte, die zur allgemeinen Versorgung dienen. In dem Fall muss sowohl eine sehr detaillierte Lieferanten- als auch eine sehr detaillierte Ressourcenbewertung durchgeführt werden, da die gelieferten Produkte (zum Beispiel Schutzausrüstung und medizinische Geräte) bestimmten Norm- und Sicherheitsanforderungen entsprechen müssen. Eine Bewertung wird bezüglich der Anforderungen vorgenommen. Wie bereits erwähnt, gibt es in anderen Branchen keine Herstellung von materiellen Produkten, sodass eine solche Bewertung sich schwieriger gestaltet. In diesem Fall können die genutzten Produkte der Arbeitsumgebung bewertet werden. Die Tabelle 21 stellt eine Vorlage für die

¹⁶¹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 38.

¹⁶² Vgl. Müller, Erich (Hg.) (2014). Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte. Was Entscheider wissen müssen. Springer Gabler. Wiesbaden. S. 84f.

¹⁶³ Vgl. Müller, Erich (Hg.) (2014). Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte. Was Entscheider wissen müssen. Springer Gabler. Wiesbaden. S. 84f.

Bewertung von Ressourcen dar, wobei die Kriterien organisationsspezifisch beziehungsweise produktspezifisch festgelegt werden müssen. Die Bewertung soll mittels einer Skala erfolgen, welche ebenfalls festgelegt werden muss. Anhand der Bewertungen können bei zukünftigen Bestellungen Vergleiche zwischen unterschiedlichen Lieferanten und Herstellern gezogen werden, um qualitativ bessere Produkte zu erhalten. Die kontinuierliche Verbesserung der externen Ressourcen ist ein Ziel zur Erreichung des Reifegrads 5 in der Selbstbewertung nach DIN EN ISO 9004¹⁶⁴.

Bewertung der Ressource		
Produkt:		Datum:
Lieferant/Hersteller:		Name des Bewertenden:
Kriterium	Bewertung	Fazit
Norm-/Sicherheitskonformität		
Qualität		
Preis-Leistungs-Verhältnis		
....		

Tabelle 21: Vorlage für die Bewertung von Ressourcen

Als „wertvollste unternehmerische Ressource“¹⁶⁵ werden die Mitarbeiter angesehen. Aus diesem Grund muss bei der Bewertung der Ressourcen die Ressource der Arbeitskraft ebenfalls betrachtet werden. Zunächst soll dabei betrachtet werden, wie viele Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten. Dazu kann die Tabelle 22 genutzt werden. In dieser Tabelle wird die Anzahl der Mitarbeiter des letzten Jahres mit der Anzahl von vor zwei Jahren verglichen. Sofern diese Managementbewertung mehr als einmal im Jahr getätigt wird, können beispielsweise die Quartale oder Halbjahre zuvor miteinander verglichen werden. Für die Gesamtanzahl gilt jeweils das Quartals-, Halbjahres- beziehungsweise Jahresende. Zudem wird die Anzahl der Zu- sowie der Abgänge innerhalb des letzten Jahres bestimmt. Dabei werden Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte sowie Studenten und Auszubildende gesondert betrachtet, wobei die Merkmale der Beschäftigungsarten in der Organisation individuell bestimmt werden müssen. Anhand der

¹⁶⁴ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 85.

¹⁶⁵ Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020). S. 18.

zu benennenden Zahlen soll dann beschrieben werden, aus welchen Gründen eine mögliche Entwicklung aufgetreten ist.

	Anzahl Mitarbeiter vor 2 Jahren	Anzahl Mitarbeiter letztes Jahr	Anzahl Zugänge innerhalb des Jahres	Anzahl Abgänge innerhalb des Jahres
Vollzeitbeschäftigte				
Teilzeitbeschäftigte				
Studenten und Auszubildende				
Gesamt				

Tabelle 22: Vorlage für die Gesamtanzahl der Mitarbeiter

Aufgrund dessen, dass die meisten Organisationen unterschiedliche Geschäftsbereiche besitzen, empfiehlt es sich eine Auflistung zu machen, wie viele Mitarbeiter in welchen Geschäftsbereich aktiv waren. Dazu kann ebenfalls die Tabelle 22 genutzt werden, wobei individuell in der Organisation entschieden werden soll, ob die Anzahl der Zu- und Abgänge relevant für die Auswertung ist. Die Zahlen können dann im Zusammenhang mit den Aufgaben der einzelnen Geschäftsbereiche betrachtet werden, wodurch Unter- oder Überbesetzungen aufgedeckt werden können. Der Vergleich dient zu einer besseren Planung des Personals, wobei gegebenenfalls Mitarbeiter anderen Geschäftsbereichen zugeordnet oder neue Mitarbeiter rekrutiert werden können. Die Mitarbeiter sollen qualifiziert sein, um ihre Tätigkeit auszuführen. Eine Einschätzung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter soll ebenfalls erfolgen. Diese Einschätzung kann unter anderem in der Probezeit sowie bei Mitarbeitern, bei denen sich die Tätigkeit geändert hat, angewandt werden. Dabei helfen die bereits bei den externen Mitarbeitern genutzten Aspekte:

- Soziale Kompetenzen
- Fachliche Kenntnisse auf dem Gebiet der Tätigkeit
- Fachliche branchenspezifische Kenntnisse

Es ist wichtig, dass Schulungen zur Weiterbildung und Einarbeitung stattfinden. Eine Dokumentation sowie Bewertung der Schulungsmaßnahmen sollen ebenfalls in diesem Zusammenhang getätigt werden. Des Weiteren ist zu empfehlen, dass die Mitarbeiter in Entscheidungen

einbezogen werden sowie Mitarbeitergespräche durchzuführen. Inhaltlich kann beispielsweise über die Zufriedenheit, die Motivation oder über die Entwicklungsmöglichkeiten ein Austausch erfolgen, aber auch über Verbesserungsmöglichkeiten sowohl auf Seiten des Mitarbeiters als auch auf Seiten der Organisation. Eine allgemeine Zusammenfassung dieser Gespräche kann in Form eines Protokolls erfolgen. Das Protokoll muss von beiden Seiten unterschrieben werden.

5.2.12 Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Der Abschluss einer Maßnahme bedeutet, dass eine zu erledigende Aufgabe ausgeführt wurde, allerdings können sich Probleme im weiteren Verlauf herausstellen. Deshalb ist es nötig, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu prüfen, wobei sowohl Risiken als auch Chancen betrachtet werden sollen. Dazu kann eine SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat)-Analyse durchgeführt werden, wobei die Organisation, der Wettbewerb sowie die Branche analysiert wird¹⁶⁶. Da die Führungsebene in der Organisation für eine dementsprechende Analyse verantwortlich ist und sowohl Stärken, Schwächen als auch Chancen sowie Risiken betrachtet werden¹⁶⁷, kann dieses Verfahren als Eingabe für die Managementbewertung genutzt werden.

Dabei ist angedacht, dass für die abgeschlossene Maßnahme diese Wirksamkeitsbewertung anhand der SWOT-Analyse vorgenommen wird. Dabei soll der Zeitpunkt entweder ein Quartal beziehungsweise ein Halbjahr nach Abschluss der Maßnahme liegen, sodass in der Zwischenzeit Beobachtungen und Messungen erfolgen können. Bei der Bewertung der Wirksamkeit sollen der Verantwortliche, der Kontrolleur der Maßnahme und der Qualitätsmanagementbeauftragte teilnehmen. Für die Durchführung einer Wirksamkeitsbewertung kann die Tabelle 23 genutzt werden. Dabei erfolgt die Dokumentation der genannten Punkte zu einer Maßnahme. Sofern diese Wirksamkeitsbewertung für die abgeschlossenen Maßnahmen vorgenommen wurde, kann in der Managementbewertung darauf Bezug genommen werden. Für Entscheidungen innerhalb des Unternehmens oder in den einzelnen Geschäftsbereichen stellt eine solche

¹⁶⁶ Vgl. Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl. S. 1126.

¹⁶⁷ Vgl. Bruhn, Manfred (2020). Qualitätsmanagement Für Dienstleistungen. Handbuch Für ein Erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden. Springer Gabler. Berlin, Heidelberg. 11. Aufl. S. 252f.

Analyse eine Eingabe dar¹⁶⁸. Aus diesem Grund soll für jeden Geschäftsbereich eine SWOT-Analyse mithilfe der Analysen der Maßnahmen aus dem jeweiligen Bereich erstellt werden. Die Anpassung der Matrix kann dann im Laufe des Jahres erfolgen, wobei die größte Anpassung während der Managementbewertung getätigt werden soll.

Wirksamkeitsbewertung der Maßnahme	
Maßnahme:	
Teilnehmer:	
Datum:	
Stärken:	Schwächen:
Chancen:	Risiken:

Tabelle 23: Vorlage für die Wirksamkeitsbewertung von Maßnahmen

5.2.13 Möglichkeiten zur Verbesserung

Das Qualitätsmanagementsystem unterliegt einer kontinuierlichen Verbesserung. Mit einer Verbesserung soll erreicht werden, dass das Leistungsniveau gehalten wird und auf Veränderungen zügig und transparent reagiert werden kann¹⁶⁹. Die Verbesserungsmöglichkeiten sollen an dieser Stelle aufgezeigt werden, wobei diese sich aus den vorherigen Punkten der Managementbewertung beziehungsweise aus den Audits ergeben können. Der Auditor eines externen Audits spricht dieses Thema während des Audits an und gibt Feedback bezüglich der Ideen. Beim internen Audit sind es oft die Mitarbeiter, die neue Ideen für die Verbesserung der Organisation beziehungsweise bezüglich des Qualitätsmanagementsystems einbringen. In vielen

¹⁶⁸ Vgl. Brugger-Gebhardt, Simone (Hg.) (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl. S. 52.

¹⁶⁹ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin. S. 18.

Fällen entstehen daraus Maßnahmen, die unter diesem Aspekt dargestellt werden können. Die Darstellung der Maßnahmen soll in einer Maßnahmenliste, wie in Abschnitt 5.2.7 beschrieben, erfolgen.

Eine Auflistung der Ideen und Verbesserungsvorschläge, die in Audits oder während des betrachteten Zeitraums geäußert werden, soll an dieser Stelle erfolgen. Dafür kann die Vorlage aus der Tabelle 24 genutzt werden. Das Management soll zu diesen Ideen und Vorschlägen eine Einschätzung abgeben und bestimmen, welche dieser Verbesserungsmöglichkeiten in naher Zukunft umgesetzt werden sollen. Dazu wird die Entscheidung zur Aufnahme oder Ablehnung der Idee oder des Vorschlags dokumentiert und sofern sie aufgenommen wurde, mit einer Priorität versehen. Die Person oder das Team, die den Vorschlag beziehungsweise die Idee eingereicht hat/haben, werden ebenfalls in der Dokumentation vermerkt. Bei der Entscheidungsfindung über die Aufnahme oder Ablehnung können zudem weitere Mitarbeiter einbezogen werden, indem eine Auswahl der Vorschläge weitergegeben wird und mittels einer Abstimmung ein Meinungsbild abgefragt wird.

Ideen und Verbesserungsvorschläge				
Idee / Vorschlag	Eingereicht von	Einschätzung	Aufnahme / Ablehnung	Priorität

Tabelle 24: Vorlage für Ideen und Verbesserungsvorschläge

5.2.14 Aufgaben

Dieser Aspekt ist keine Verpflichtung für die Managementbewertung nach der DIN EN ISO 9001, allerdings empfiehlt es sich, die nachfolgende Methode in die Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem aufzunehmen und die Ergebnisse in der Managementbewertung zu verarbeiten.

Innerhalb des Qualitätsmanagementsystems müssen Überwachungen, Beobachtungen, Messungen und Anpassungen vorgenommen werden. Zu diesem Aspekt empfiehlt es sich, eine Aufgabenliste zu erstellen, die bei hoher Komplexität in die Geschäftsbereiche der Organisation eingeteilt werden sollen. Bei den Aufgaben sollen zunächst die zu wiederholenden Aufgaben betrachtet werden. Die Aufgaben befassen sich mit den unterschiedlichen Aspekten des Qualitätsmanagementsystems, wobei sie entweder wöchentlich, monatlich, quartalsweise, halbjährlich oder einmal jährlich ausgeführt werden sollen. Wie oft diese Aufgaben ausgeführt werden, wird vorab definiert, ebenso der Stichtag für die Erfüllung der Aufgaben. Als Beispiel für eine

Aufgabe ist das Erstellen der Managementbewertung, was mindestens einmal jährlich getätigt werden muss, aber auch in geringeren Abständen erfolgen kann. Für die jeweiligen Aufgaben sind mindestens ein Verantwortlicher sowie ein Kontrolleur festzulegen. Innerhalb der Managementbewertung sollen bestehende Aufgaben besprochen werden, indem deren Inhalt sowie der jeweilige Turnus gegebenenfalls angepasst werden kann. Zudem können neue Aufgaben definiert werden, da zusätzliche Prozesse aufgenommen werden können oder Verbesserungsmöglichkeiten umgesetzt werden sollen.

Dieses Verfahren soll dazu dienen, dass alle anstehenden Aufgaben innerhalb des Qualitätsmanagementsystems fristgemäß erledigt werden. Innerhalb der Managementbewertung soll ein Fazit bezüglich des Verfahrens gezogen werden.

6. Evaluation des Konzepts

Die Evaluation des vorgestellten Konzepts wird anhand einer Fallstudie vorgenommen. Aus dieser Fallstudie lassen sich Prognosen und Verbesserungspotenzial ableiten, welche abschließend erläutert wird.

6.1 Fallstudie: Managementbewertung im Unternehmen

In diesem Abschnitt werden das Vorgehen und die Darstellung der Managementbewertung in einem Unternehmen untersucht. Dazu wird zunächst das Unternehmen vorgestellt und das aktuelle Vorgehen bei der Managementbewertung beschrieben. Aufgrund der Anonymisierung erfolgt keine namentliche Nennung des Unternehmens. Des Weiteren werden die Probleme des Unternehmens analysiert. Im Anschluss daran wird ein Entwurf für die technische Lösung der Managementbewertung abgebildet. Abschließend werden Bewertungen zum Konzept ausgewertet und beschrieben.

6.1.1 Beschreibung des Unternehmens

Das Unternehmen, für das die Untersuchung durchgeführt wird, hat einen Sitz in Magdeburg und ist im IT-Dienstleistungsbereich tätig, wobei die Bereiche Softwareentwicklung und Beratungen dort angesiedelt sind. Da das Unternehmen nach dem Qualitätsmanagementsystem arbeitet und nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist, muss eine Managementbewertung durchgeführt werden.

6.1.2 Beschreibung des Vorgehens des Unternehmens bei der Managementbewertung

Die Managementbewertung im beschriebenen Unternehmen wird einmal jährlich durchgeführt. Die durchführenden Personen der Bewertung sind die Geschäftsführung sowie die Qualitätsmanagementbeauftragten. Die Geschäftsführung unterschreibt diese Bewertung. Für die Einschätzung des Vorgehens im Unternehmen werden die Managementbewertungen für die zu bewertenden Jahre 2018 und 2019 genutzt. Die Bewertungen wurden jeweils im darauffolgenden Jahr getätigt. Aus der Bewertung des Jahres 2018 geht hervor, dass zunächst eine erste Bewertung und im Rahmen des internen Audits eine zweite Bewertung durchgeführt wurde. In der Bewertung für das Jahr 2019 wurde lediglich eine Bewertung vorgenommen, sodass in diesem

Fall eine Anpassung geschehen ist. Der Aufbau beider Bewertungen orientiert sich an den Vorgaben der DIN EN ISO 9001:2015, wie dieser im Abschnitt 2.4 beschrieben wurde. Am Anfang des Dokuments befinden sich ein Deckblatt, das Inhaltsverzeichnis sowie die formalen Angaben zu der Durchführung der Bewertung. Die Themen der Bewertung beider Jahre werden in der Tabelle 25 gegenübergestellt. Es ist erkennbar, dass die Themen nicht geändert wurden, lediglich die Audittermine werden nicht mehr einbezogen. Diese sind für die Managementbewertung nicht relevant, sondern für die Auditplanung.

Bewertung für das Jahr 2018	Bewertung für das Jahr 2019
Auswertung Qualitätsziele des Jahres 2018 und Erstellen der Qualitätsziele für das Jahr 2019 in den Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> - Projektqualität - Kontinuierliche Verbesserung - Akquisition, Vertriebsziele 	Auswertung Qualitätsziele des Jahres 2019 und Erstellen der Qualitätsziele für das Jahr 2020 in den Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> - Projektqualität - Kontinuierliche Verbesserung - Akquisition, Vertriebsziele
Maßnahmen aus dem externen Audit 2018	Maßnahmen aus dem externen Audit 2019
Maßnahmen aus dem Internen Audit 2019	Maßnahmen aus dem Internen Audit 2020
Audittermine (internes sowie externes Audit)	
Auswertung der Lieferantenbewertungen	Auswertung der Lieferantenbewertungen
Auswertung der Kundenzufriedenheit	Auswertung der Kundenzufriedenheit
Qualitätsmanagemententwicklung 2019	Qualitätsmanagemententwicklung 2020

Tabelle 25: Fallstudie - Vergleich der Managementbewertungen 2018 sowie 2019

Das Dokument wird abschließend von der Geschäftsführung unterschrieben. Zur Überprüfung der Anforderungen der DIN EN ISO 9001 für die Erstellung von Managementbewertung werden alle Themen in der Tabelle 26 aufgelistet. In der Tabelle wird dargestellt, ob die jeweiligen Themen in den Managementbewertungen des Unternehmens behandelt wurden und eine kurze Beschreibung dazu gegeben, in welcher Form diese vor- oder nicht vorgenommen wurden.

Thema	Vorhanden?	Beschreibung
Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen	Nicht komplett	Es erfolgt lediglich eine Auswertung der Maßnahmen aus dem letzten externen Audit.
Veränderungen bei internen und externen Themen	Nicht komplett	Veränderungen werden teilweise in den Fazits genannt.
Kundenzufriedenheit	Ja	Verweis erfolgt auf die Kundenzufriedenheit im unternehmensinternen System.
Umfang, in dem Qualitätsziele erfüllt wurden	Ja	Qualitätsziele werden detailliert betrachtet.
Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen	Nein	Aussagen über die Prozessleistung und Konformitäten werden nicht vorgenommen.
Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen	Nicht komplett	Korrekturmaßnahmen werden nur aus dem internen Audit benannt.
Ergebnisse von Überwachungen und Messungen	Nicht komplett	Lediglich ein paar Kennzahlen sind in den Qualitätszielen enthalten.
Auditergebnisse	Ja	Maßnahmen aus dem internen Audit werden benannt und die aus dem externen Audit werden ausgewertet.
Leistung von externen Anbietern	Ja	Verweis erfolgt auf die Lieferantenbewertung im unternehmensinternen System.
Angemessenheit von Ressourcen	Ja	Bei den Qualitätszielen erfolgt eine Auswertung der Anzahl der Mitarbeiter.
Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	Nicht komplett	Es erfolgt lediglich eine Auswertung der Maßnahmen aus dem letzten externen Audit.
Möglichkeiten zur Verbesserung	Ja	Zum Teil in den einzelnen Bereichen enthalten beziehungsweise in der Darstellung zur Qualitätsentwicklung.

Tabelle 26: Überprüfung der Anforderungen an die Managementbewertung

Ein inhaltlicher Kritikpunkt ist, dass *die Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen* nicht vorhanden sind. Weitere Inhalte, die mit *Nicht komplett* gekennzeichnet werden, können in diesem Fall detaillierter dargestellt werden. Das ist beispielsweise der Fall bei den Aspekten *Nichtkonformitäten* sowie die *Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen*. Einige Aspekte, die aus der DIN EN ISO 9001 stammen, werden in dieser Bewertung genauer betrachtet.

Bei den Themen *Kundenzufriedenheit* sowie *die Leistung externer Anbieter* wird auf das unternehmensinterne System verwiesen. Dabei handelt es sich um eine Webanwendung, in der unter anderem Funktionen zur Projektverwaltung sowie der Zeitabrechnung der Mitarbeiter integriert sind. Diese Anwendung beinhaltet ebenfalls ein Bereich *Qualitätsmanagement*, in dem alle wichtigen Unterlagen sowie Bereiche des Qualitätsmanagements hinterlegt sind. Zunächst werden allgemeine Dokumente (wie Arbeitsanweisungen), Prozesse sowie das Qualitätsmanagementhandbuch, die auf den unternehmensinternen Sharepoint liegen, innerhalb der Webanwendung verlinkt. In der Webanwendung lassen sich mehrere relevante Bereiche erfassen, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit, eine Lieferantenbewertung, einen Maßnahmenplan, Qualitätsziele und einen Schulungsplan, sodass für die Managementbewertung mehrere Eingaben aus dem System ausgelesen werden können. Das erste Konzept zu diesem System wurde im Rahmen einer Studienarbeit von Sebastian Neumann erstellt¹⁷⁰. Das System wird ständig weiterentwickelt und verbessert. Eine Erweiterung der Anwendung um eine Funktion zur Managementbewertung wird im weiteren Verlauf dieser Fallstudie behandelt.

6.1.3 Problem

Das im vorherigen Abschnitt 6.1.2 beschriebene Unternehmen musste eine Lösung finden, die Managementbewertung durchzuführen, dabei entstanden die beschriebenen Dokumente. Durch Personalveränderungen innerhalb des Unternehmens waren an beiden beschriebenen Managementbewertungen unterschiedliche Personen beteiligt. Die Unsicherheit über die Aspekte, die einbezogen werden sollen, ist anhand der Dokumente zu erkennen und wird durch Gespräche mit der Qualitätsmanagementbeauftragten des Unternehmens bestätigt. Im Unternehmen wird die Managementbewertung durch Kennzahlen und Werte vorbereitet. Die Bewertung wird dann in einer Sitzung vorgenommen, wobei die Werte diskutiert werden. Die digitale Abbildung ein-

¹⁷⁰ Sebastian Neumann (2008). Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 in einem kleinen Softwareunternehmen, sowie Entwurf und Implementierung dieses Systems in einer Internetlösung. Studienarbeit. Magdeburg, Otto-von-Guericke-Universität. (abgerufen am 16.05.2020).

zelter Bereiche, wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit und der Maßnahmenplan, erleichtert das Verfahren und spart Zeit. In dem Fall können die Werte aus dem System entnommen werden. Eine Lieferantenbewertung kann ebenfalls im System erfolgen. Da es sich bei den Unternehmen um ein Dienstleistungsunternehmen handelt, das Beratungen durchführt und Software vertreibt, gestaltet sich die Lieferantenbewertung schwieriger. Im System werden Produkte von Lieferanten für die tägliche Arbeit bewertet, unter anderem Büroausstattung und die Technik. Es erfolgt in dem Bereich ebenfalls eine Bewertung der Hotels, die für Dienstreisen gebucht wurden. Die beschriebene Problematik mit der *Leistung externer Anbieter* wird dadurch verdeutlicht. Mithilfe des Konzepts sollen die aufgetretenen Probleme beseitigt werden.

6.1.4 Evaluation des Konzepts

Für die Evaluation des Konzepts wurden Interviews geführt, die persönlich und durch schriftliche Rückmeldung erfolgt sind. Dazu wurden zu den einzelnen vorgestellten Aspekten einer Managementbewertung unter anderem Fragen zu folgenden Kriterien gestellt:

- Vorteile
- Nachteile
- Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen
- Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit

Zunächst wurden zu den allgemeinen Informationen, die in Abschnitt 5.2.1 beschrieben werden, durch die befragten Personen nochmal hervorgehoben, dass die Managementbewertung gut vorbereitet sein muss, um diese realitätsnah abzubilden. Als weitere Informationen an dieser Stelle wurden Beispiele für die Themen gewünscht, die zusätzlich in die Bewertung aufgenommen werden können.

Allgemein gab es zum gesamten Konzept die Beurteilung, dass es sehr verständlich und nachvollziehbar ist. Eine Verbesserung kann durch die gegebenen Anmerkungen erfolgen. Die befragten Personen des beschriebenen Unternehmens sind der Meinung, dass dieses Konzept in der Form Anwendung findet und ebenfalls eine technische Umsetzung der Bewertung erfolgen wird. Zudem wurden die Vorteile des Konzepts durch die Befragten benannt:

- Ampelsystem
 - Festgelegte Verantwortlichkeiten
 - Klare Kategorien, Themen und Skalen vorgegeben
 - Gefahr, etwas zu vergessen, entfällt
-

- Mithilfe der Vorbereitung der Managementbewertung existiert ein 4-Augen—Prinzip
- Strukturiertes Vorgehen
- Darstellung der Zusammenhänge durch Fazit möglich

Die Ergebnisse der Befragungen zu den einzelnen Aspekten der Managementbewertung werden mithilfe von Stichpunkten anhand der genannten Kriterien in den folgenden Abschnitten beschrieben. Dabei werden die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit ausgelassen, da die befragten Personen bei fast allen Aspekten ausgesagt haben, dass die Inhalte verständlich und nachvollziehbar sind. Lediglich bei *Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen* wurde angemerkt, dass die Nachvollziehbarkeit gegeben ist, da dies zum täglichen Aufgabengebiet der befragten Personen gehört. Für andere Personen ist das Verfahren gegebenenfalls zu schwer zu verstehen. Zu den genannten Vor- und Nachteilen sowie Verbesserungsvorschlägen wird eine Einschätzung des Autors gegeben. Dazu werden im Folgenden die einzelnen Aspekte der Managementbewertung betrachtet.

Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen

Vorteile:

- Verfolgung des Ziels, dass alle Maßnahmen abgearbeitet werden
- Gründe für offene Maßnahmen werden dokumentiert

Nachteile:

- Endtermin ist wichtig, aber man neigt dazu, diesen bei Hindernissen zu verschieben
- Gespräche mit Kontrolleur einer Maßnahme zeitaufwendig und gegebenenfalls subjektiv

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Kontrolleur soll der Qualitätsmanagementbeauftragte sein
- Einpflegen des Stands der Maßnahmen im Sharepoint – Überblick über Probleme
- Maßnahmen gegebenenfalls notwendig bei schlechter Wirksamkeitsbewertung

Es lässt sich erkennen, dass die Dokumentation wichtig und notwendig ist, allerdings entsteht dadurch ein höherer Verwaltungsaufwand. Die Nutzung eines Sharepoints muss organisationspezifisch diskutiert werden, möglicherweise ist eine andere technische Lösung ausreichend. Die Maßnahmen, die aufgrund einer schlechten Wirksamkeitsbewertung resultieren, können unter dem Aspekt *Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen* beschrieben werden.

Veränderungen bei internen und externen Themen

Vorteile:

- Übersichtlichkeit, weil diese in Tabellenform abgebildet werden
- Themen sollen hinzugefügt werden können

Nachteile:

- Management bei manchen Themen der falsche Ansprechpartner (zum Beispiel Gesetze und Innovation)
- Bei größeren Unternehmen vorher eine Befragung der zuständigen Personen für die Themen notwendig

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Auswahlliste an weiteren Themen mit Aktualisierung durch den Nutzer (bei technischer Umsetzung)
- Themen mehr spezifizieren (beispielsweise gesetzliche von behördlichen Anforderungen trennen)

Die Nachteile weisen auf Schwierigkeiten hin, die sich ergeben, wenn die Themen von den Teilnehmern nicht bewertet werden können. Bei einer guten Vorbereitung werden die Themen mit den richtigen Ansprechpartnern vorab besprochen. Die Themen zu spezifizieren, stellt einen guten Ansatz dar, der bei der Weiterentwicklung des Konzepts betrachtet wird.

Kundenzufriedenheit

Vorteile:

- Unterschiedliche Anforderungen für ein besseres Verständnis im Unternehmen

Nachteile:

- Objektivität gegenüber dem Unternehmen geht verloren, da Kunde nach Gefühlslage bewertet
- Formel für Reklamationen und Beschwerden kann für alle Produkte ausgelegt werden

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Bei der subjektiven Methode Kriterium Preis einbeziehen
 - Prozentsätze pro Bereich/Arbeitsgruppe
 - Interne Kunden einbeziehen, wenn beispielsweise Prozesse mehrere Bereiche durchlaufen – eine solche Bewertung ist genauso wichtig und soll deswegen darauf hingewiesen werden
-

Die genannten Nachteile zeigen, dass die Kundenzufriedenheit ein schwieriges Thema für die Organisationen ist. Daraus folgt, dass die Organisationen aufbauend auf das Konzept eine Strategie für die Bewertung der Kundenzufriedenheit finden muss.

Umfang, in dem Qualitätsziele erfüllt wurden

Vorteile:

- Es ist transparent und nachvollziehbar

Nachteile:

- Unternehmen setzen oft Ziele, die nicht messbar sind und vergleichen Werte miteinander, die nicht vergleichbar sind

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- In den einzelnen Unternehmensbereichen sollen beispielhaft Ziele vorgeschlagen werden
- Bereiche, die keinen Umsatz generieren, sollen Ziele zur Kostenersparnis erfüllen

Wenn Organisationen Zielvorschläge vorgegeben bekommen, können sie sich an diesen orientieren und somit ist die Gefahr geringer, dass Ziele gewählt werden, die nicht vergleichbar oder messbar sind. Aus diesem Grund werden Zielvorschläge bei einer Überarbeitung der Strategie einbezogen.

Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen

Vorteile:

- Genannte Indikatoren der Prozessleistung lassen sich gut messen
- Verfahren durchführen, um Verbesserungs- und Optimierungsbedarf aufzudecken

Nachteile:

- Für jemanden der neu in dem Bereich ist, ist die Einteilung der Indikatoren nicht feingranular genug
- Ressourcenverschwendung wird nicht betrachtet

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Keine, da das organisationsspezifisch gestaltet werden muss

Das Verfahren muss an der Stelle organisationsspezifisch abgestimmt und dem Mitarbeiter erläutert werden. Wenn das gegeben ist, dann kann sich die Organisation immer weiter verbessern.

Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen

Vorteile:

- Beschreibung der Begrifflichkeiten eindeutig geklärt

Nachteile:

- Alle Nichtkonformitäten werden gleich betrachtet (externe Nichtkonformitäten führen oftmals zu größeren Schwierigkeiten als interne, zum Beispiel zu Umsatzverlusten)

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Für eine transparentere Darstellung die internen und die externen Nichtkonformitäten einzeln betrachten

Die Trennung der internen und externen Nichtkonformitäten stellt einen guten Ansatz dar und soll bei der Überarbeitung des Konzepts berücksichtigt werden. Damit verbunden ist eine Priorisierung der Maßnahmen, um Nichtkonformitäten zu beseitigen.

Ergebnisse von Überwachungen und Messungen

Vorteile:

- Durch identifizierte Probleme können Verbesserungen vorgenommen werden

Nachteile:

- Kein Turnus für Überwachungen und Messungen festgelegt

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Mindestens eine quartalsmäßige Überwachung soll erfolgen

Ein Vorschlag für den Turnus von Überwachungen und Messungen kann gegeben werden, muss aber organisationsindividuell festgelegt werden. Für die Festlegung eines Turnus muss aber ebenfalls die Priorität der jeweiligen Überwachung oder Messung betrachtet werden.

Auditergebnisse

Vorteile:

- Übersichtlichkeit durch Matrixform (besser als lange Beschreibung)

Nachteile:

- Durch das Fehlen einer langen Beschreibung, fehlen gegebenenfalls Informationen

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Verschiedene Auditarten im Konzept beschreiben
-

- Sofern in der Matrix Nichtkonformitäten gekennzeichnet werden, diese zum Beispiel über eine Fußnote erläutern
- Über eine Skala Punkte für die Erfüllung der Normpunkte im jeweiligen Geschäftsbereich vergeben – Summe daraus vergleichbar über alle Geschäftsbereiche

Das beschriebene Dilemma besteht darin, dass es durch die Matrix übersichtlicher wird, aber weitere Detailinformationen fehlen. Der Kompromiss über die Erläuterung in einer Fußnote soll bei Überarbeitung des Konzepts verfolgt werden. Die Skala für die Erfüllung der Normpunkte ist sinnvoll, aber der Vergleich mit den anderen Bereichen ist schwierig, da die Erfüllung der Punkte in einigen Bereichen einfacher ist.

Leistung von externen Anbietern

Vorteile:

- Überschaubare Kriterien

Nachteile:

- Spalte *Fazit* wird gegebenenfalls nicht genutzt (weil Leistung zu schlecht war, dass man nichts mehr dazu schreiben will oder weil alles in Ordnung ist)
- Namen des Bewertenden gegebenenfalls nicht dokumentieren

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Bewertung anhand von Sternen
- Kriterium *Leistung/Qualität* hinzufügen

An der Stelle kann organisationsindividuell entschieden werden, ob die Spalte *Fazit* notwendig ist. Der Name des Bewertenden kann anonymisiert werden, sodass beispielsweise ein externer Mitarbeiter anonym Feedback zu seiner Leistung erhält. Die Bewertung anhand von Sternen entspricht der Bewertung nach einer Skala.

Angemessenheit von Ressourcen

Vorteile:

- Geringer Arbeitsaufwand durch Tabellenform

Nachteile:

- Begriff *Ressource* muss in der Organisation genau definiert werden

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Keine
-

Vorab muss innerhalb der Organisation genau geklärt werden, was unter der Angemessenheit von Ressourcen bewertet werden soll. Aus diesem Grund ist im Konzept der erste Teil noch organisationsindividuell anzupassen, der zweite Teil in Bezug auf die Mitarbeiter kann praktisch in jeder Organisation umgesetzt werden.

Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Vorteile:

- Übersichtlichkeit, dadurch schnellere Durchführung

Nachteile:

- Definitionen von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von jeder Person unterschiedlich

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Maßnahmen nicht durch die Führung bewerten, sondern durch den Qualitätsmanagementbeauftragten (für die Führung sehr hoher Zeitaufwand)

Durch die verschiedene Auslegung der Definitionen entstehen längere Diskussionen. Das Ziel einer abschließenden SWOT-Analyse soll trotzdem bestehen bleiben. Der Vorschlag, die Maßnahmen durch die Qualitätsmanagementbeauftragten bewerten zu lassen, kann umgesetzt werden. Die abschließende Bewertung der einzelnen Bereiche soll aber vom Management durchgeführt werden.

Möglichkeiten zur Verbesserung

Vorteile:

- Externe Auditvorschläge werden einbezogen

Nachteile:

- Vorschläge von externen Personen (teilweise auch von internen Personen) nicht allgemeingültig

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Geplante Umsetzung mit einbeziehen
 - Durch die Informationen aus der Managementbewertung soll das Management ihre eigenen Verbesserungsvorschläge an der Stelle einpflegen
 - Umfrage an Mitarbeiter vor der Managementbewertung
-

Bei den Verbesserungsvorschlägen ist darauf zu achten, dass diese allgemeingültig sind. Aus diesem Grund sollen die Mitarbeiter, die dieser Verbesserungsvorschlag betrifft mit in die Entscheidung zur Durchführung einbezogen werden. Ebenfalls kann in das Konzept aufgenommen werden, dass die Vorgehensweise zur Umsetzung dokumentiert wird.

Aufgaben

Vorteile:

- Immer Überblick der Prozesse im Rahmen des Workflows Qualitätsmanagement
- Sehr gut, um das Qualitätsmanagement an negative Entwicklungen anzupassen

Nachteile:

- Keine Strafen aussprechen

Verbesserungsvorschläge und weitere Ideen:

- Keine

Die befragten Personen haben sehr gute Erfahrungen aus der praktischen Arbeit mit diesem Verfahren gesammelt. Der Nachteil, dass keine Strafen ausgesprochen werden können, wenn etwas nicht funktioniert, basiert ebenfalls aus den Erfahrungen.

6.1.5 Technischer Lösungsvorschlag

Die beschriebene Webanwendung kann bereits für die Abbildung einiger qualitätsrelevanter Bereiche genutzt werden. Da Informationen, die für die Managementbewertung notwendig sind, in der Datenbank des Systems vorliegen, ist es von Vorteil, diese Bewertung in das System zu integrieren. Dazu wurde ein erster Entwurf entwickelt. Der erstellte Entwurf, der durch Verbesserungsvorschläge weiterentwickelt wird, ist im Folgenden durch Screenshots dargestellt.

Die Abbildung 11 zeigt die Eingabe der allgemeinen Daten der Managementbewertung. Dazu gehören das Jahr, der Typ sowie Teilnehmer dieser Bewertung. Bei dem Bewertungstyp kann zwischen einer Jahres-, einer Halbjahres- sowie einer Quartalsbewertung entschieden werden. Bei einer Halbjahres- und Quartalsbewertung soll zusätzlich ausgewählt werden, auf welches Halbjahr oder Quartal sich bezogen wird. Als Teilnehmer sind nur Mitarbeiter aus der Geschäftsführung sowie aus dem Qualitätsmanagement auswählbar.

Abbildung 11: Entwurf technische Lösung - allgemeine Daten¹⁷¹

Im nächsten Abschnitt soll der Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen betrachtet werden. Die Abbildung 12 stellt die abgeschlossenen Maßnahmen tabellarisch dar. Dabei soll zunächst für den Bereich mittels des vorgestellten Ampelsystems bestimmt werden, ob aufgrund von nicht eingehaltenen Terminen oder keinen erkennbaren Fortschritten Maßnahmen erfolgen müssen. Die Farbe *Blau* entfällt an dieser Stelle, da der Abschnitt aufgrund der Normforderungen relevant ist. Bei den dargestellten Maßnahmen handelt es sich um Maßnahmen, die mittels eines Maßnahmenplans in das System eingepflegt werden können. Dabei soll immer ein Fortschritt der Maßnahmen eingetragen werden. Der Maßnahmenplan kann noch durch eine Dokumentation der Besprechungen erweitert werden, wie im Konzept beschrieben wird. Die offenen Maßnahmen sollen an dieser Stelle tabellarisch aufgelistet werden. Der Entwurf befindet sich in Abbildung 26 im Anhang. Die benutzte Tabelle ist ähnlich aufgebaut, dokumentiert zusätzlich den Kontrolleur sowie den Fortschritt anstelle des Abschlussdatums. Bei abgeschlossenen Maßnahmen sowie bei den offenen Maßnahmen soll das Management mithilfe eines Fazits die Bewertung für diesem Bereich vornehmen.

Abbildung 12: Entwurf technische Lösung - Status von Maßnahmen 1¹⁷²

Im nächsten Bereich werden die externen und internen Themen besprochen, die das Qualitätsmanagementsystem betreffen. Die Entwürfe sind in Abbildung 13 für die externen Themen sowie in Abbildung 27 im Anhang für die internen Themen dargestellt. Grundsätzlich ist der

¹⁷¹ Eigene Darstellung

¹⁷² Eigene Darstellung

Aufbau für beide Tabellen gleich und entspricht dem beschriebenen Konzept. Für die Themen, die in der DIN EN ISO 9004 genannt werden¹⁷³, erfolgt in dieser Bewertung die Beschreibung der Veränderungen sowie eine Einschätzung, ob Maßnahmen notwendig sind. Ebenfalls ist es möglich neue Themen hinzuzufügen, der Entwurf verdeutlicht es zunächst mit dem Hinzufügen eines neuen Themas. Die Bewertung wird an dieser Stelle mit einem Fazit sowohl für die externen als auch für die internen Themen abgeschlossen.

Veränderungen bei externen und internen Themen, die das Qualitätsmanagementsystem betreffen			
Externe Themen			
Thema	Veränderungen	Welche Veränderungen?	Maßnahmen notwendig?
Gesetzliche und behördliche Anforderungen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Sektorspezifische Anforderungen und Vereinbarungen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Wettbewerb	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Globalisierung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Faktoren	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Innovationen und technische Fortschritte	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Natürliche Umgebung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<input type="text" value="Neues Thema anlegen"/>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Fazit:			<input type="text"/>

Abbildung 13: Entwurf technische Lösung - Veränderungen bei externen und internen Themen 1¹⁷⁴

Die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems wird anhand verschiedener Aspekte betrachtet. Ein Aspekt dabei ist die Kundenzufriedenheit, die in Abbildung 14 als Entwurf dargestellt ist. In diesem Fall soll vorab evaluiert werden, ob Maßnahmen notwendig sind. Die gezeigte Jahresgesamtauswertung setzt sich aus den eingetragenen Kundenzufriedenheiten zusammen, die durch Mitarbeiter im System eingetragen werden können. Sofern die Managementbewertung mehr als einmal jährlich vorgenommen wird, soll dementsprechend eine Halbjahres- beziehungsweise eine Quartalsauswertung erfolgen. Dabei werden diese Bewertungen verschiedenen Bereichen zugeordnet. Eine Anpassung der Bereiche an die Unternehmens-

¹⁷³ Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin. S. 18f.

¹⁷⁴ Eigene Darstellung

bereiche kann an dieser Stelle erfolgen. Es werden jeweils die Gesamtanzahl sowie die Anzahl positiver und negativer Bewertungen genannt. Unter positive Bewertungen zählen alle Bewertungen von 1 bis 3, unter negative die Bewertungen 4 und 5. Die Bewertungsskala ist die im Konzept beschriebene. Eine Projektzuordnung der Kundenzufriedenheit kann über die verknüpfte Detailauswertung aufgerufen werden. Die Bewertung der Kundenzufriedenheit wird ebenfalls mit einem Fazit abgeschlossen.

Informationen über die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems, einschließlich Entwicklungen bei:							
1. der Kundenzufriedenheit und Rückmeldungen von relevanten interessierten Parteien							
Maßnahmen notwendig? <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>							
Jahresgesamtauswertung für das Jahr 2019							
Software		Consulting		Hardware		keine Angabe	
Anzahl Bewertungen		Anzahl Bewertungen		Anzahl Bewertungen		Anzahl Bewertungen	
pos. Bewertungen		pos. Bewertungen		pos. Bewertungen		pos. Bewertungen	
neg. Bewertungen		neg. Bewertungen		neg. Bewertungen		neg. Bewertungen	
weitere Informationen befinden sich unter: Auswertung Kundenzufriedenheiten							
Fazit:							

Abbildung 14: Entwurf technische Lösung – Kundenzufriedenheit¹⁷⁵

Die Qualitätsziele werden in dem Entwurf, dargestellt in Abbildung 15, ähnlich wie im Konzept beschrieben abgebildet. Dabei gibt es eine Einteilung in verschiedene Bereiche und der Soll-Wert wird mit dem Ist-Wert verglichen. Das Eintragen der Qualitätsziele sowie der Werte erfolgt an anderer Stelle im System, weshalb die Bereiche nicht mit den Perspektiven der Balanced Scorecard übereinstimmen. Diese Anpassung muss seitens des Unternehmens vorgenommen werden. Für die einzelnen Ziele und für die jeweiligen Bereiche ist ein Fazit notwendig.

Die Abbildung 16 stellt mehrere zu bewertende Aspekte dar. Aus dem Konzept ergeben sich einige Lösungsvorschläge, die an dieser Stelle noch nicht umgesetzt sind, da im Unternehmen geklärt werden muss, wie die Bewertung an dieser Stelle erfolgen soll. Allerdings muss aus der Bewertung hervorgehen, ob Maßnahmen notwendig sind und in einem Fazit eine Erklärung abgegeben werden. Gleiches Verfahren gilt bei den Auditergebnissen, die in Abbildung 17 dargestellt werden. Dabei kann die im Konzept vorgestellte Matrix genutzt werden, um betrachtete Themen mit den Bereichen abzubilden. Die Themen, die dabei genutzt werden, müssen durch das Unternehmen bestimmt werden.

¹⁷⁵ Eigene Darstellung

2. dem Umfang, in dem Qualitätsziele erfüllt wurden

Projektqualität	Soll-Wert	Ist-Wert	Fazit	Maßnahmen notwendig?
Ziel 1:			<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ziel 2:			<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Fazit:

Kontinuierliche Verbesserung	Soll-Wert	Ist-Wert	Fazit	Maßnahmen notwendig?
Ziel 1:			<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ziel 2:			<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Fazit:

Abbildung 15: Entwurf technische Lösung – Qualitätsziele¹⁷⁶

3. Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen
 Maßnahmen notwendig?

Fazit:

4. Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen
 Maßnahmen notwendig?

Fazit:

5. Ergebnisse von Überwachungen und Messungen
 Maßnahmen notwendig?

Fazit:

Abbildung 16: Entwurf technische Lösung - Prozessleistung, Nichtkonformitäten, Überwachungen und Messungen¹⁷⁷

¹⁷⁶ Eigene Darstellung

¹⁷⁷ Eigene Darstellung

6. Auditergebnisse
 Maßnahmen notwendig?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fazit:

Abbildung 17: Entwurf technische Lösung – Auditergebnisse¹⁷⁸

Die Leistung von externen Anbietern wird im Entwurf aus Abbildung 18 veranschaulicht. Es muss angegeben werden, ob Maßnahmen notwendig sind. Dabei werden wie bei der Kundenzufriedenheit in der Jahresgesamtauswertung positive sowie negative Bewertungen gezählt. Es handelt sich in dem Fall um Lieferantenbewertungen, die durch Mitarbeiter an anderer Stelle im System vorgenommen werden. Eine detaillierte Übersicht zu den einzelnen Lieferantenbewertungen wird verlinkt. Die aus dem Konzept beschriebenen externen Dienstleistungen sind für das Unternehmen gegebenenfalls nicht relevant. Bezüglich der Lieferantenbewertung und der externen Dienstleistungen muss das Unternehmen Entscheidungen treffen, wie diese in der Managementbewertung abgebildet werden sollen. Das Unternehmen hat in verschiedenen Projekten externe Mitarbeiter, für die eine Bewertung an dieser Stelle ebenfalls erfolgen soll. Dazu muss das Unternehmen definieren, anhand welcher Kriterien die Bewertung vorgenommen werden soll. Abschließend muss für den Bereich ein Fazit vom Management geschrieben werden.

7. der Leistung von externen Anbietern
 Maßnahmen notwendig?

Erläuterung: Für einen Lieferanten konnten pro Kategorie 0 bis maximal 3 Punkte vergeben werden. Bei mehreren Bewertungen eines Lieferanten wird der Durchschnitt gebildet und auf 2 Stellen nach dem Komma gerundet. Die Höchstpunktzahl liegt bei 3 Punkten und bedeutet sehr zufrieden.

Jahresgesamtauswertung für das Jahr 2019		
Anzahl Bewertungen	pos. Bewertungen	neg. Bewertungen

weitere Informationen befinden sich unter: [Lieferantenbewertung](#)

Externe Mitarbeiter

Fazit:

Abbildung 18: Entwurf technische Lösung - Leistung von externen Anbietern¹⁷⁹

¹⁷⁸ Eigene Darstellung

¹⁷⁹ Eigene Darstellung

Als nächster Aspekt wird die Angemessenheit der Ressourcen evaluiert. Da unternehmensintern zunächst geklärt werden muss, wie die Ressourcenbewertung umgesetzt und der Begriff *Ressource* definiert werden soll, werden an der Stelle im Entwurf (Abbildung 19) die Anzahl der Mitarbeiter verglichen. Eine bereichsspezifische Auflistung sowie eine Unterteilung der Voll- und Teilzeitkräfte werden zukünftig aufgenommen. Innerhalb der Bewertung werden wieder eine Einschätzung über notwendige Maßnahmen sowie Fazit verlangt.

Angemessenheit von Ressourcen

Maßnahmen notwendig?

Mitarbeiter

	Anzahl der Mitarbeiter im Jahr 2018	Anzahl der Mitarbeiter im Jahr 2019	Anzahl an Zugängen im Jahr 2019	Anzahl an Abgängen im Jahr 2019
Gesamt				

Fazit:

Abbildung 19: Entwurf technische Lösung - Angemessenheit von Ressourcen¹⁸⁰

Die Abbildung 20 zeigt den Aspekt *Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen*. Dabei soll für jeden Unternehmensbereich eine SWOT-Analyse vorgenommen werden, welche sich aus den SWOT-Analysen der jeweiligen Maßnahmen ergeben und diskutiert werden sollen. Die Notwendigkeit von resultierenden Maßnahmen soll mithilfe des Ampelsystems verdeutlicht werden.

Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Maßnahmen notwendig?

Stärken	Schwächen
Chancen	Risiken
Stärken	Schwächen
Chancen	Risiken

Abbildung 20: Entwurf technische Lösung - Wirksamkeit von Maßnahmen¹⁸¹

¹⁸⁰ Eigene Darstellung

¹⁸¹ Eigene Darstellung

Die letzten beiden zu betrachtenden Kriterien sind die Möglichkeiten zur Verbesserung sowie die Aufgaben. Dazu wird bisher, wie in Abbildung 21 dargestellt, lediglich ein Fazit verlangt, da an dieser Stelle das Unternehmen entscheiden muss, wie die Bewertung in den Fällen vorgenommen werden soll. Die Schaltflächen am Ende des Formulars dienen zum Eintragen der Daten, zum Zurückgehen zur Übersicht sowie zum Drucken. Die Managementbewertung soll ausgedruckt und von der Geschäftsführung unterschrieben werden. Zusätzlich sollen auf einer Übersichtsseite alle Managementbewertungen aufgelistet werden, außerdem erfolgt eine Sortierung und Filterung nach dem Jahr.

The image shows a web form with two main sections. The first section is titled 'Möglichkeiten zur Verbesserung' and contains a 'Fazit:' label followed by a text input field with up and down arrow icons. The second section is titled 'Aufgaben' and also contains a 'Fazit:' label followed by a text input field with up and down arrow icons. At the bottom of the form are three buttons: 'Eintragen', 'Zurück', and 'Drucken'.

Abbildung 21: Entwurf technische Lösung - Möglichkeiten zur Verbesserung, Aufgaben und Abschluss¹⁸²

6.1.6 Evaluation des technischen Lösungsvorschlags

Für den Entwurf des technischen Lösungsvorschlags wurden ebenfalls Personen befragt. Dabei soll bewertet werden, wie der allgemeine Aufbau der Bewertung ist und ob Verbesserungen vorgenommen werden können. Die befragten Mitarbeiter des Unternehmens sind die Leiterin des Qualitätsmanagements, die Qualitätsmanagementbeauftragte sowie ein Softwareentwickler, der mit dem System vertraut ist.

Alle Anmerkungen zu den Bereichen des Entwurfs werden im Folgenden benannt:

- Formale Eingaben (Jahr, Typ sowie Teilnehmer)
 - o Freitext-Feld für externe Personen (wenn diese einbezogen werden)
- Status von Maßnahmen vorheriger Managementbewertungen
 - o Bewertung *Maßnahmen notwendig* ist nicht verständlich genug
 - o Zu *abgeschlossene Maßnahmen* existiert jeweils bereits ein Fazit

¹⁸² Eigene Darstellung

- Möglicherweise drei Tabellen sinnvoll (abgeschlossene, offene sowie offene mit 100% Fortschritt, die auf Abschluss warten – Abschluss mithilfe eines Fazits innerhalb der Bewertung bestätigen)
 - Visualisierung des Fortschritts
 - Veränderung bei externen und internen Themen
 - Spalte *Welche Veränderung?* In *Erläuterung Veränderung* umbenennen
 - Benennung eines Verantwortlichen und der Maßnahmen
 - Kundenzufriedenheit und Rückmeldungen von relevanten interessierten Parteien
 - Kennzeichnung, dass die Auswertung sich auf Bereiche beziehen
 - Erklärung welche Noten positiv und welche negativ sind – gegebenenfalls auch die Noten splitten
 - Bewertung des größten Kunden mit Bewertung anzeigen
 - Die Kunden sollen die Möglichkeit bekommen, ihre Zufriedenheit durch eine Schnittstelle selbst einzutragen
 - Qualitätsziele
 - Sehr übersichtlich
 - Hinzufügen von Zielen an der Stelle nicht möglich
 - Prozessleistung, Nichtkonformitäten, Überwachungen und Messungen, Audit-ergebnisse
 - Sehr übersichtlich
 - Leistung von externen Mitarbeitern
 - Gut, dass es eine Erläuterung gibt
 - Angemessenheit von Ressourcen
 - Mitarbeiter nach Bereichen und nach Stundenanzahl aufteilen
 - Entwicklung der Mitarbeiter abbilden (beispielsweise über 5 Jahre)
 - Zu- und Abgänge nach Monaten aufschlüsseln
 - Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen
 - Sehr gute Übersicht
 - Eventuell ein Fazit pro Bereich (allerdings kein Pflichtfeld)
 - Möglichkeiten zur Verbesserung
 - Gegebenenfalls nach Themen gliedern
 - Allgemein
 - Ausrichtung der Elemente
 - Kennzeichnung von Pflichtfeldern
-

- keine Änderung nach Abschluss mehr möglich – mit dem Druck der Managementbewertung soll diese revisionssicher abgelegt werden
- Erinnerungsmails durch das System generiert (bei jährlicher Bewertung ein halbes Jahr vorher, bei eingepflegtem Termin des externen Audits 8 Wochen vorher)
- Ein- und Ausklappen der einzelnen Bereiche

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass der Entwurf schon gut ist. Allerdings besteht in einigen Bereichen Verbesserungspotenzial. Oftmals sind Bezeichnungen zu ändern oder Erläuterungen zu geben, um es für den Nutzer einfacher und nachvollziehbarer zu gestalten. Das Eintragen der Kundenzufriedenheit durch den Kunden selbst betrifft indirekt die Umsetzung der Managementbewertung. Die Kundenzufriedenheit wird bisher durch Mitarbeiter des Unternehmens eingepflegt, nachdem das vom Kunden übermittelt wurde. Da es sich um einen ersten Entwurf handelt und eine Entscheidung zur kompletten Umsetzung der Bewertung in das System bisher noch ausstand, kann aufbauend darauf mit der erhaltenen Rückmeldung das System erweitert werden.

6.2 Prognosen

Anhand der vorgestellten Fallstudie können bereits einige Erkenntnisse zur Eignung der Strategie gesammelt werden. Diese Erkenntnisse zeigen, ob die Ziele erreicht wurden und decken Verbesserungsmöglichkeiten auf. Unter anderem ist es gelungen, eine Strategie zu erarbeiten, die frei zugänglich ist. Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass die Strategie in dem betrachteten Unternehmen eingesetzt werden kann. Die Anwendung dieser Strategie sowie eine technische Umsetzung wird in diesem Unternehmen für die nächste Managementbewertung erfolgen. Daraus lässt sich schließen, dass andere Organisationen ebenfalls die Strategie anwenden werden und somit die Forschungsfrage geklärt werden kann.

Des Weiteren lassen sich aus den Erkenntnissen Prognosen ableiten. Für das Konzept wurden zu Beginn dieser Arbeit verschiedene Hypothesen aufgestellt, die mithilfe der Erkenntnisse an dieser Stelle evaluiert werden können.

Hypothese 1: Die einzelnen Aspekte eines Konzepts zur Managementbewertung müssen eindeutig nachvollziehbar sein.

Die befragten Personen haben ausgesagt, dass die Aspekte des Konzepts nachvollziehbar sind. Bei einigen Aspekten wäre eine detailliertere Darstellung wünschenswert, sodass Personen, die nicht mit dem Thema vertraut sind, ebenfalls alle Zusammenhänge verstehen.

Grundsätzlich kann die Richtigkeit der Hypothese festgestellt werden. An der Stelle kann die Prognose aufgestellt werden, dass weitere Personen sowie andere Organisationen die Strategie mit den einzelnen Aspekten ebenfalls nachvollziehbar finden.

Hypothese 2: Die Vorschläge und Vorlagen eines Konzepts zur Managementbewertung müssen übersichtlich sowie verständlich sein und können nach individueller Anpassung genutzt werden.

In den Befragungen werden die tabellarischen Darstellungen der Vorlagen gelobt, da diese sehr übersichtlich sind und schnell ausgefüllt werden können. Die Vorschläge und Vorlagen dienen dabei jeweils zur Orientierung und können beispielsweise durch weitere Kriterien organisationsspezifisch angepasst werden. Durch die Freiheit der Anpassung und die Aussagen der befragten Personen ist erwartbar, dass die Vorschläge und Vorlagen angenommen und ebenfalls als übersichtlich und verständlich empfunden werden.

Hypothese 3: Alle, laut DIN EN ISO 9001, notwendigen Inhalte einer Managementbewertung müssen durch die Umsetzung des Konzepts abgedeckt werden.

Da der Aufbau des Konzepts sich an den Inhalten einer Managementbewertung aus der genannten Norm orientiert, werden alle Inhalte betrachtet. Die Norm trifft keine Aussagen über die Ausführlichkeit der Bewertung der einzelnen Aspekte. Über die Ausführlichkeit muss organisationsspezifisch entschieden werden. Das Konzept beinhaltet zu den notwendigen Inhalten zusätzlich den Aspekt *Aufgaben*.

Als Prognose kann für den Fall genannt werden, dass die entwickelte Strategie eine Grundlage zur Erfüllung aller Normforderungen darstellt. Die Anwender dieser Strategie sowie die Organisationen werden diese Strategie voraussichtlich individuell anpassen.

Hypothese 4: Eine technische Umsetzung nach dieser Strategie ist denkbar.

Die befragten Personen können sich eine technische Umsetzung nach der Strategie vorstellen. Im beschriebenen Unternehmen wurde bereits ein Entwurf erstellt und die vollständige technische Umsetzung wird nach Aussagen der Leiterin des Qualitätsmanagements demnächst voll-

zogen. Eine technische Umsetzung ist zunächst mit hohen Kosten und Aufwand verbunden, allerdings ist bei Benutzung des technischen Systems der Verwaltungsaufwand geringer. Dabei muss in den Organisationen ein Kosten-Nutzen-Vergleich durchgeführt werden. Als Prognose kann in dem Fall genannt werden, dass viele Organisationen diese Strategie individuell auf ihre Organisation technisch umsetzen.

6.3 Verbesserungspotenzial

Aus den Befragungen ergeben sich Verbesserungsvorschläge beziehungsweise weitere Ideen, die das vorgestellte Konzept sowie den technischen Entwurf betreffen. Die Verbesserungsvorschläge dienen dazu, den Anwender der Strategie beziehungsweise dem Nutzer des technischen Systems weiter zu unterstützen. Bei der Überarbeitung des Konzepts können einige dieser Vorschläge einbezogen werden. Des Weiteren muss beachtet werden, dass die Evaluierung mit einer geringen Anzahl an befragten Personen durchgeführt wurde. Zudem sind die befragten Mitarbeiter im Qualitätsmanagement zum Teil dem beschriebenen Unternehmen zuzuordnen, sodass die Verbesserungsvorschläge in Bezug auf das Unternehmen betrachtet werden müssen. Für weitere Verbesserungsvorschläge und Ideen kann das Konzept in anderen Organisationen, die verschiedenen Branchen zuzuordnen sind, vorgestellt werden. Daraus ergeben sich vermutlich andere Vor- und Nachteile beziehungsweise unterschiedliche Perspektiven bei bestimmten Themen.

Das bedeutet, dass die Erweiterung des Forschungsprozesses positive Auswirkungen auf die Überarbeitung der genannten Strategie haben kann. Zudem muss beachtet werden, dass die Strategie bei einer neuen Auflage der DIN EN ISO 9001 angepasst werden muss. Für diese Strategie gilt ebenfalls, dass sie kontinuierlich verbessert werden muss und auf Organisationen angepasst werden muss.

7. Zusammenfassung und zukünftige Arbeiten

In dieser Arbeit wurde eine Strategie für die Managementbewertung in Qualitätsmanagementsystemen nach der DIN EN ISO 9001 entwickelt. Die Geschäftsleitung kann die Aktivitäten innerhalb des Qualitätsmanagementsystems nicht umfassend beurteilen¹⁸³. Zudem gibt es Unsicherheiten bei der Erstellung einer Managementbewertung, sodass in diesem Bereich Forschungsbedarf bestand. Die Forschungsaufgabe bestand darin, eine Strategie zu entwickeln, die Organisationen bei der Erstellung der Managementbewertung anwenden können. Ein Unternehmen wurde in das Forschungsvorhaben einbezogen. Das Unternehmen nutzt als Grundlage für die jährliche Managementbewertung den Aufbau vorangegangener Bewertungen. Eine Überarbeitung des Aufbaus beziehungsweise der Inhalte ist nicht erfolgt. Diese Beobachtung, die die Schwierigkeit einer Managementbewertung darstellt, wird vermutlich ebenfalls in anderen Organisationen erkennbar sein.

Während des Forschungsprozesses bestätigten sich die Aussagen, dass es sich bei der Managementbewertung um ein kompliziertes Verfahren handelt. Ausgehend von der Definition aus der Norm DIN EN ISO 9001 wird der Leser mit allen Anforderungen allein gelassen. Die Norm liefert zwar alle Inhalte, die die Managementbewertung enthalten soll, aber keine weiteren Erklärungen und untergeordneten Inhalte. Möglicherweise lassen sich die Inhalte mit den Details anhand der Normenreihe rekonstruieren, dies führt jedoch zu einem erhöhten Aufwand. Auf der Suche nach geeigneten Vorlagen für die Managementbewertung müssen einige Merkmale beachtet werden, sodass beispielsweise alle Inhalte normgerecht abgebildet werden. Während der Recherche wurden einige Vorlagen gefunden, die gute Ansätze beinhalten. Leider musste dabei festgestellt werden, dass jedoch wichtige Inhalte fehlen, die Vorlage nur auf eine spezielle Branche beschränkt ist oder ein Entgelt für die Nutzung bezahlt werden muss. Diese Betrachtungen führen dazu, dass ein Konzept erstellt werden muss, welches die Organisationen unterstützt, eine Managementbewertung durchzuführen.

Das entwickelte Konzept umfasst 13 Aspekte, die in die Bewertung einfließen sollen. Dabei handelt es sich um die geforderten Inhalte der Norm sowie um einen zusätzlichen Bereich. Im Konzept werden zunächst allgemeine Informationen gegeben, wie zum Beispiel in welchem Turnus eine Bewertung vorgenommen werden soll. Zudem wird das im Konzept benutzte Ampelsystem vorgestellt, welches dann signalisiert, ob Maßnahmen notwendig sind. Es wird

¹⁸³ Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln. S. 1.

empfohlen, die Managementbewertung und allgemein das Qualitätsmanagement technisch abzubilden, um den Verwaltungsaufwand zu verringern.

Die Inhalte des Konzepts werden mithilfe von Praxiswissen sowie Definitionen abgebildet. Dabei werden jeweils Vorschläge und Vorlagen verwendet, um dem Anwender eine Orientierungshilfe zu geben, wie die Eingaben in dem jeweiligen Bereich vorgenommen werden können. Eine Erkenntnis aus der Erstellung des Konzeptes ist, dass einige Inhalte organisationspezifisch definiert und überarbeitet werden müssen. Die Abbildung der Managementbewertung in einem technischen System obliegt der Organisation. Das Konzept wurde allgemeingültig gehalten, sodass alle unterschiedlichen Branchen und Organisationsformen von diesem profitieren können.

Zur Evaluierung des Konzepts wurde abschließend eine Fallstudie in Kooperation mit einem IT-Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Das Unternehmen erstellt jährlich eine Managementbewertung, da es nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist. Diese Managementbewertung erfolgte auf Grundlage einer Vorbereitung sowie einer Sitzung. In diesem Unternehmen wurden Mitarbeiter zum erstellten Konzept befragt. Es wurden Meinungen weiterer Personen einbezogen, die Kenntnisse im Bereich des Qualitätsmanagements haben. Dabei konnten Vor- sowie Nachteile zu den Inhalten festgestellt werden. Das Konzept wird als überwiegend verständlich sowie nachvollziehbar beschrieben. Zudem kann es zukünftig überarbeitet werden, in dem die Verbesserungsvorschläge und weiteren Ideen der Befragten einfließen. Die Erstellung eines Entwurfs für eine technische Lösung wurde im unternehmensinternen System zusätzlich vorgenommen, wobei die Ansprüche des Unternehmens betrachtet werden mussten. Dieser Entwurf dient zur Orientierung der Möglichkeiten für andere Organisationen. Einer Befragung im Unternehmen zum Entwurf ist zu entnehmen, dass eine solche Abbildung eine Erleichterung darstellt. Die vollständige Umsetzung ist gewünscht, sodass diese in naher Zukunft unter Betrachtung der Verbesserungsvorschläge erfolgt.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die entwickelte Strategie zukünftig sehr gut genutzt werden kann. Diese kann Organisationen bei der Erstellung einer Managementbewertung helfen, was der eingehenden Forschungsfrage entspricht. Die dazu gestellten Hypothesen haben sich bisher bestätigt. Allerdings müssen weitere Erkenntnisse durch Befragungen in unterschiedlichen Organisationen gesammelt werden, um die Strategie qualitativ zu verbessern. Dies entspricht dem Ansatzpunkt für die zukünftige Arbeit und die weiterführende Forschung in diesem Gebiet.

A. Anhang

In diesem Anhang werden im ersten Teil die Vorlagen des *TÜV Rheinland* eingebunden. Im zweiten Teil werden Screenshots des technischen Entwurfs abgebildet.

A.1 Vorlagen des TÜV Rheinlands

In diesem Abschnitt werden die Vorlagen des *TÜV Rheinlands* mithilfe von Screenshots abgebildet. Dazu zählen:

- Verfahrensanweisung
- Bewertungsraster
- Maßnahmenliste
- Bewertungsprotokoll

Die Abbildungen werden im Abschnitt *Arbeitshilfen vom TÜV Rheinland* (Abschnitt 4.2.3) referenziert.

Firmenlogo	VA Managementbewertung	VA?_Managementbewertung Revision: Freigabe: Seite 1 von 3
------------	---	--

Vorbereitung und Durchführung einer Managementbewertung

(1) Zweck
Diese Anweisung enthält Vorgaben zur Durchführung einer Managementbewertung.

(2) Geltungsbereich
Diese Anweisung ist im Bereich des Qualitätsmanagements sowie der Geschäftsleitung der XY GmbH gültig.

(3) Begriffe
Managementbewertung
Eine Managementbewertung ist eine geplante Bewertung des Qualitätsmanagementsystems, um dessen fortlaufende Eignung und Angemessenheit sicherzustellen.
Eingaben
Unter Eingaben werden alle Arten von Daten und Informationen verstanden, die zur Beurteilung der einzelnen Tagesordnungspunkte verstanden.

(4) Zuständigkeiten

Aufgaben	Verantwortung
Anberaumen des Termins	QMB, Geschäftsleitung
Vorbereitung und Informationsbeschaffung (Eingaben)	QMB
Durchführung der Managementbewertung (Bewertung und Feststellungen)	QMB, Geschäftsleitung
Gegebenenfalls Moderation	QMB
Überwachung der Maßnahmen	Geschäftsleitung

© TÜV Media Der Qualitätsmanagement-Berater J. Harmeler, Kap. 05205

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

Abbildung 22: Vorlage TÜV Rheinland - Verfahrensanweisung¹⁸⁴

¹⁸⁴ Abbildung von: Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

Bewertungsraster für eine Managementbewertung

Tagesordnungspunkt (= zu bewertende Kriterien)	Grundlagen für die Bewertung (Protokolle, Kennzahlen- analysen, Pläne, Qualitäts- aufzeichnungen usw.)	Wirksamkeit 1 = gut 2 = ausreichend 3 = unzureichend
Qualitätspolitik und Qualitätsziele		
Ergebnisse aus internen und externen Audits		
Verbesserungsvorschläge		
Prozessleistung und Produktkonformität		
Kundenzufriedenheit		
Mitarbeiterzufriedenheit		
Lieferantenleistung		
Status von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen		
Folgemaßnahmen der vorangegangenen Managementbewertung		
Änderung mit möglichen Auswirkungen auf das Qualitätsmanagementsystem		
Technische Risiken		
Marktrisiken		
Weiterbildungsbedarf		
Rückmeldungen von interessierten Parteien		
Ressourceneinsatz		
Sonstiges		

© TÜV Media Der Qualitätsmanagement-Berater J. Hameler, Kap. 05205


 TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

Abbildung 23: Vorlage TÜV Rheinland - Bewertungsraster¹⁸⁵

¹⁸⁵ Abbildung von: Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

Maßnahmenplan

Teilnehmer:		Datum:		Verteiler:	
Protokollführer:					

Nr.	Maßnahme	Ziel der Maßnahme	Agenda-Nr.	Verantwortliche(r)	Bis wann zu erledigen?	Wirksamkeit geprüft (Datum und Prüfer)

© TÜV Media Der Qualitätsmanagement-Berater J. Harmeler, Kap. 05205 TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

Abbildung 24: Vorlage TÜV Rheinland – Maßnahmenplan¹⁸⁶

¹⁸⁶ Abbildung von: Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

Protokoll einer Managementbewertung

Teilnehmer:	Datum:	Verteiler:
Protokollführer:		

Beurteilungskriterium	Bewertung			Begründung/Feststellungen	Maßnahmen
	1	2	3		
Qualitätspolitik und Qualitätsziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Ergebnisse aus internen und externen Audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Prozessleistung und Produktkonformität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Lieferantenleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Status von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Folgemaßnahmen der vorangegangenen Managementbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Änderung mit möglichen Auswirkungen auf das Qualitätsmanagementsystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Technische Risiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Marktrisiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Weiterbildungsbedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Rückmeldungen von interessierten Parteien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Ressourceneinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

© TÜV Media GmbH

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

Abbildung 25: Vorlage TÜV Rheinland - Protokoll Managementbewertung¹⁸⁷

A.2 Screenshots des technischen Entwurfs

Für die technische Umsetzung der Managementbewertung im unternehmensinternen System wurde ein erster Entwurf erstellt. Dieser Entwurf wird im Abschnitt *Technischer Lösungsvorschlag* (Abschnitt 6.1.5) beschrieben. Dabei werden die Screenshots zu den offenen Maßnahmen sowie die internen Themen an dieser Stelle abgebildet.

¹⁸⁷ Abbildung von: Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).

offene Maßnahmen

	Erstellungsdatum	Thema	Verantwortlicher	Kontrollleur	gepl. Endtermin	Fortschritt
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						

Fazit:

^
v

Abbildung 26: Entwurf technische Lösung - Status von Maßnahmen 2¹⁸⁸

Interne Themen

Thema	Veränderungen	Welche Veränderungen?	Maßnahmen notwendig?
Größe und Komplexität	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Tätigkeiten und damit verbundene Prozesse	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Strategie	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Art der Produkte und Dienstleistungen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ressourcen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Grad der Kompetenz und des Wissens der Organisation	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Reifegrad	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<input type="text" value="Neues Thema anlegen"/>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="text"/> ^ v	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Fazit:

^
v

Abbildung 27: Entwurf technische Lösung - Veränderungen bei externen und internen Themen 2¹⁸⁹

¹⁸⁸ Eigene Darstellung

¹⁸⁹ Eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

- Barthélemy, Frank/Knöll, Heinz-Dieter/Salfeld, André/Schulz-Sacharow, Christoph/Vögele, Dorothee (2011). Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten. Vieweg+Teubner Verlag. Wiesbaden.
- Brüggemann, Holger/Bremer, Peik (2020). Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl.
- Brugger-Gebhardt, Simone (Hg.) (2016). Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. Springer Gabler. Wiesbaden. 2. Aufl.
- Bruhn, Manfred (2020). Qualitätsmanagement Für Dienstleistungen. Handbuch Für ein Erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden. Springer Gabler. Berlin, Heidelberg. 11. Aufl.
- Christ, Johannes P. (2015). Intelligentes Prozessmanagement. Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren. Springer Gabler. Wiesbaden.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2011) DIN EN ISO 19011:2011-12. Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011. Berlin.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2013) DIN EN ISO 19011 Berichtigung 1:2013-05. Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2011); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2011, Berichtigung zu DIN EN ISO 19011:2011-12. Berlin.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2015) DIN EN ISO 9001:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs (ISO 9004:2018); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9004:2018. Berlin.
-

- Flick, Uwe (1991). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Heiner Keupp et al. (Hg.). Handbuch qualitative Sozialforschung : Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen Beltz - Psychologie Verlags Union. München, 147–173.
- Förtsch, Gabi/Meinholz, Heinz (Hg.) (2018). Handbuch betriebliches Umweltmanagement. Springer Vieweg. Wiesbaden. 3. Aufl.
- Geer, Clemens (2017). Kundenzufriedenheit messen: 5 Sinnvolle Kennzahlen. Honestly MT GmbH. Online verfügbar unter <https://www.honestly.de/blog/kundenzufriedenheit-kennzahlen/> (abgerufen am 25.08.2020).
- Grosser, Holger (2010). Managementbewertung / Managementreview - ISO 9001. QM-Dienstleistungen Holger Grosser. Online verfügbar unter <https://www.qm-guru.de/faq/managementbewertung-managementreview/> (abgerufen am 25.06.2020).
- Harmeier, Jens (Hg.). QM in Dienstleistungsunternehmen. Managementbewertung nach ISO 9001:2015. TÜV Media GmbH. Köln.
- Hinsch, Martin (2014). Die neue ISO 9001:2015 - Status, Neuerungen und Perspektiven. Springer Vieweg. Wiesbaden.
- Hinsch, Martin (2015). Die neue ISO 9001. Ein Praxis-Ratgeber für die Normenumstellung. Springer Vieweg. Wiesbaden. 2. Aufl.
- Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (2009). Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. Springer Gabler. Wiesbaden. 6. Aufl.
- Höhmann, Kai/Thomann, Hermann (2020). Der Qualitätsmanagement-Berater. 05205 Managementbewertung nach ISO 9001. Online verfügbar unter https://qmb.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs%5Cqmb_0000005205.html&alias=05205_EndAli&activeToolBarTab=document&startSite=false#05205_04_doc_arb (abgerufen am 17.06.2020).
- Kaplan, Robert S./Norton, David P./Horváth, Péter (1997). Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Kischporski, Mario (2015). Elektronischer Rechnungsdatenaustausch mit E-Invoicing. Wertbeitrag durch echte Digitalisierung in der Supply Chain Finance mittels Dynamic Discounting im Zusammenspiel zwischen Einkauf und Finanzwesen. Springer Gabler. Wiesbaden.
- Laudon, Kenneth C./Laudon, Jane Price/Schoder, Detlef (2016). Wirtschaftsinformatik. Eine Einführung. Pearson. Hallbergmoos. 3. Aufl.
-

- Mayring, Philipp (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt.
- Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia (2019). Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Springer VS. Wiesbaden. 2. Aufl.
- Müller, Erich (Hg.) (2014). Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte. Was Entscheider wissen müssen. Springer Gabler. Wiesbaden.
- ORGAimprove GmbH (2020). Excel-Vorlage Managementbewertung. Online verfügbar unter <http://www.orgaimprove.com/infocenter/download/excel-tool-managementbewertung/> (abgerufen am 01.05.2020).
- Ritschl, Valentin/Weigl, Roman/Stamm, Tanja Alexandra (Hg.) (2016). Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Verstehen, Anwenden, Nutzen für die Praxis. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg.
- Rohde, Hans-Ulrich (2016). QM-Lexikon – Rohde QM Consult. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/qm-lexikon/> (abgerufen am 15.07.2020).
- Rohde, Hans-Ulrich (2016). Vorlage Qualitätsbericht - Managementbewertung. Online verfügbar unter <https://rohde-qm-consult.de/wp-content/uploads/2016/10/Review-Vorlage.pdf> (abgerufen am 29.04.2020).
- Schmidt, Simone (Hg.) (2010). Das QM-Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Berlin, Heidelberg. 2. Aufl.
- Sebastian Neumann (2008). Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 in einem kleinen Softwareunternehmen, sowie Entwurf und Implementierung dieses Systems in einer Internetlösung. Studienarbeit. Magdeburg, Otto-von-Guericke-Universität. (abgerufen am 16.05.2020).
- Sobota, Kora (2019). Managementreview in unter 1 Minute erstellen. Online verfügbar unter <https://www.qmbase.com/managementreview-vorlage/> (abgerufen am 25.06.2020).
- Tenckhoff, Bernhard/Siegmann, Silvester (Hg.) (2019). Vernetztes Betriebssicherheitsmanagement. Springer Vieweg. Wiesbaden. 2. Aufl.
- Thode, Michael (2016). Vorlage Managementbewertung / Managementreview nach ISO 9001:2015. Lösungsfabrik Thode und Partner. Online verfügbar unter <http://www.blog.loesungsfabrik.de/vorlage-managementbewertung-managementreview-iso-9001-2015/> (abgerufen am 25.06.2020).
-

- Thode, Michael (2020). Management Review / Managementbewertung. Lösungsfabrik Thode und Partner. Online verfügbar unter <http://www.loesungsfabrik.de/info/management-review-managementbewertung> (abgerufen am 16.07.2020).
- Thomann, Hermann (2020). QM in Dienstleistungsunternehmen. 06100 Managementbewertung nach ISO 9001:2015. Online verfügbar unter https://qmd.tuev-media.de/xhtml/document.jsf?docId=docs/qmd_0000006100.html&alias=06100_EndAli&anchor=&event=navigation#06100_04_doc_arb (abgerufen am 09.05.2020).
- Zollondz, Hans-Dieter (2011). Grundlagen Qualitätsmanagement. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München. 3. Aufl.
- Zollondz, Hans-Dieter/Ketting, Michael/Pfundtner, Raimund (2016). Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des modernen Managements auf Basis des Qualitätsmanagements. Walter de Gruyter. Berlin, Boston. 2. Aufl.
-

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und ich keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Magdeburg, den 18.09.2020

Patrick Liedtke
