

Deutsche Gesellschaft
für Qualität e.V.

Managementbewertung

- DGQ-Regionalkreis Darmstadt -

10. Oktober 2006

Weil die Norm dies fordert?

- Beurteilung der fortwährenden Eignung, Wirksamkeit und Effizienz des Managementsystems im Hinblick auf die Umsetzung der Unternehmenspolitik und das Erreichen der Unternehmensziele.
- Die Managementbewertung muss die Bewertung des Änderungsbedarfs am QM-Systems enthalten und soll Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Die Bewertung muss sich nicht auf das QM-System beschränken.

ISO 9001 (muss)	ISO 9004 (sollte)
Ergebnisse von Audits	Ergebnisse von Audits und Assessments
Rückmeldung von Kunden	Zufriedenheit interessierter Parteien
Prozessleistungen	Effizienz der Prozesse
Produktkonformität	Prozess- und Produktfehler (Risiken, Kosten, Maßnahmen, Projekte)
Status von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen, KVP	Ergebnisse von Qualitätszielen und KVP
Maßnahmen aus letzter Managementbewertung	Maßnahmen aus der letzten Managementbewertung
Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken	Lieferantenleistungen
Vorschläge für Verbesserungen	Verbesserungsideen

ISO 9001 (muss)	ISO 9004 (sollte)
	Strategie: Eigene Marktstrategie als Vorgabe
	Strategie: Markt-Trends, Ergebnisse von Forschung und Entwicklung
	Strategie: Strategische Partnerschaften
	Strategie: Benchmark-Daten
	Kosten (G+V): Finanzielle Auswirkungen der QMS-Funktionen und Ergebnisse; qualitätsbezogene Kosten
	Gesetze: sonstige Faktoren wie Umweltanforderungen, Gesetze, Behörden, Soziales Umfeld

5.6 Managementbewertung

5.6.1 Allgemeines

- Die oberste Leitung muss das QM-Systembewerten, um dessen Eignung, Angemessenheit und **Wirksamkeit** sicherzustellen.
- Diese Bewertung muss die Bewertung von Möglichkeiten für Verbesserungen und Änderungsbedarfenthalten.
- Aufzeichnungenmüssen aufrechterhalten werden.

5.6 Managementbewertung

5.6.1 Allgemeines

- Die oberste Leitung sollteeinen die gesamte Organisation umfassenden Prozess entwickeln, der auch die **Effizienz** des Systems beurteilt.
- ...

Organisatorische Regelungen

Wie soll bewertet werden?

Wer soll bewerten?

Wie häufig soll bewertet werden?

Inhalte der Bewertung

Wer berichtet?

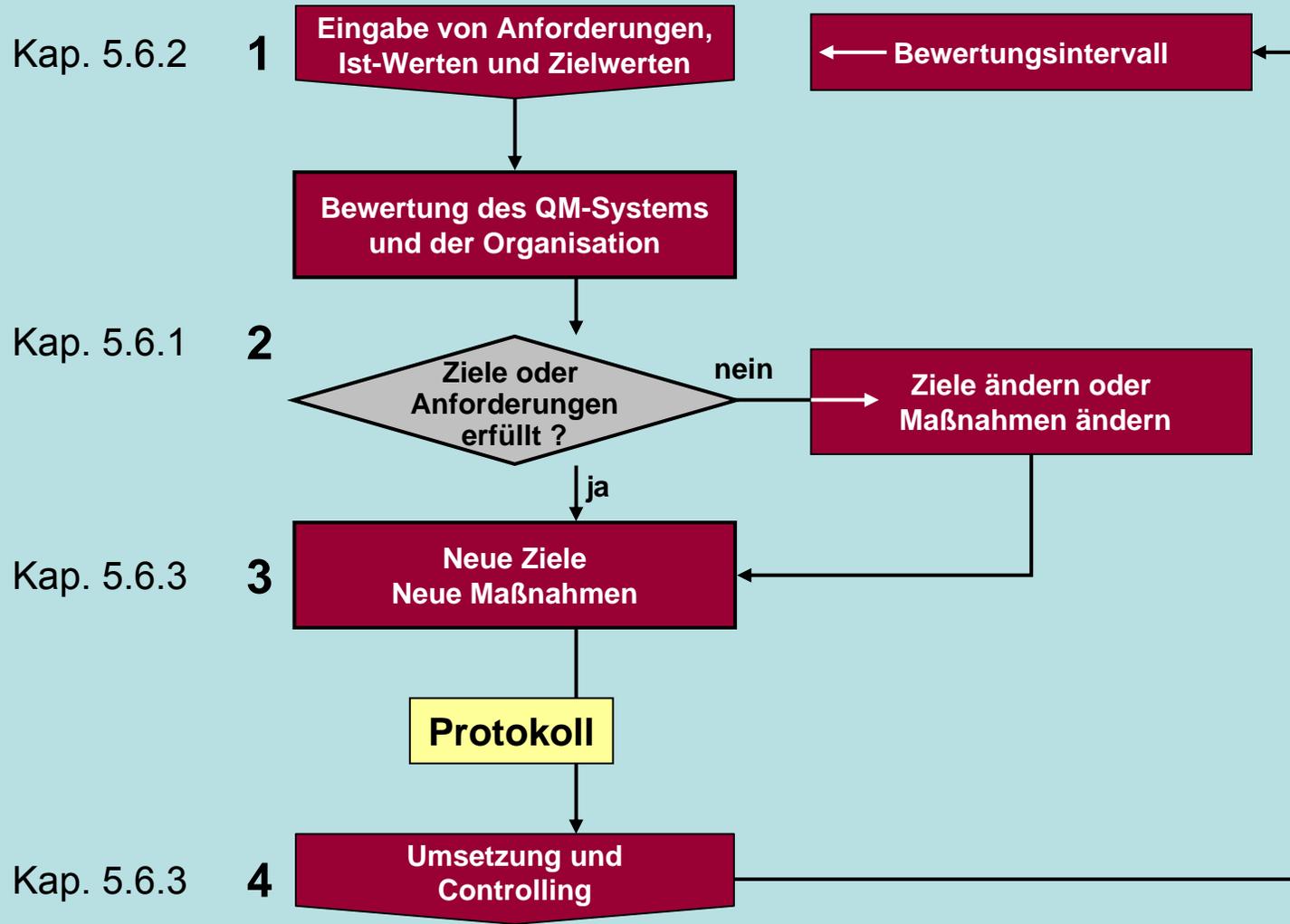
Was soll bewertet werden?

In welcher Form soll berichtet werden?

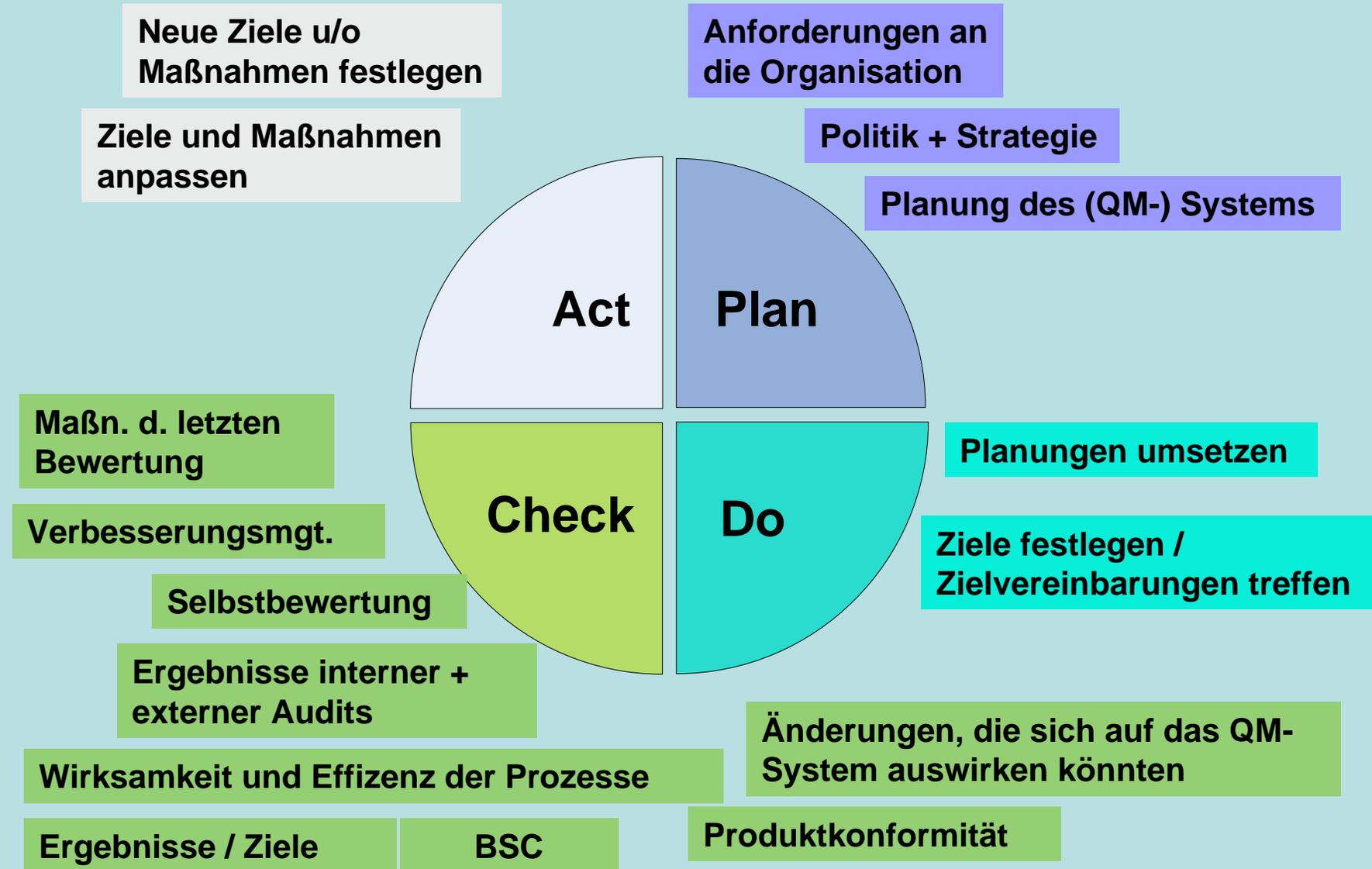
Nutzen für die Organisation

Warum soll bewertet werden?

Managementbewertung als Prozess



Managementbewertung als Prozess



- **Bewertungen erfolgen vielfach kontinuierlich und im Rahmen der sonst üblichen Besprechungen der Geschäftsleitung.** Die Bewertung ist damit unter anderen Punkten protokolliert und nicht explizit als Managementbewertung ausgewiesen.
- Dabei wichtig: die Geschäftsbereiche u/o Prozessverantwortlichen sollten hier ihre wesentlichen Ergebnisse und Kennzahlen berichten und auch Bezug auf Ziele und Maßnahmen der jeweils letzten Managementbewertung nehmen.

Alternativ:

- **Bewertungen erfolgen formal in festgelegten Zeitabständen.** Die Führungskräfte vereinbaren hierzu ein eigenes Treffen.

- **Schaffen von Werten für die interessierten Parteien.**
- **Den Bedarf an Leistungsverbesserungen bei Produkten und Prozessen zu formulieren**
- **Eignung der Organisationsstruktur und der Mittel der Organisation**
- **Fähigkeit zur rechtzeitigen Markteinführung neuer Produkte**
- **Handhabung von Risiken**
- **Einhaltung relevanter gesetzlicher und behördlicher Forderungen**
- **Planung künftiger Mittel**

Ergebnisse der Managementbewertung (5.6.3)

ISO 9001 (muss)

ISO 9004 (sollte)

Ergebnistyp: Ziele, Entscheidungen	Ergebnisse als Eingabe für Verbesserungsprozesse der Organisation nutzen
	Rechtzeitige Bereitstellung der Ergebnisse für die strategische Unternehmensplanung
	Aufzeichnung soll die Bewertung des Prozesses der Managementbewertung ermöglichen
	Aufzeichnung der Ergebnisse soll rückverfolgbar sein
Verbesserung der Wirksamkeit des Managementsystems	Ziele für Leistungsverbesserung der Organisation
Verbesserung der Prozesse des QM-Systems	
Produktverbesserung in Bezug auf Kundenforderungen	Leistungsziele für Produkte und Prozesse
Bedarf an Ressourcen	Bewertung der Struktur und der Ressourcen
	Ergebnisse für: Strategien, Marketing, Kundenzufriedenheit, andere interessierte Parteien, Verhinderung von Verlusten (Notfallplanung), Senkung von Risiken

- **Maßnahmen zu alten Zielen die noch nicht erreicht sind in den aktuellen Maßnahmenplan aufnehmen**
- **Maßnahmen zu geänderten Zielen anpassen und Termine aktualisieren**
- **Maßnahmenpläne zu neuen Zielen mit Termin und Verantwortung festlegen**
- **Status der Umsetzung der Maßnahmen zyklisch bewerten**
- **Wirksamkeit aller Maßnahmen anhand der Zielerreichung bewerten**
- **Monatsberichte für alle festgelegten Kennzahlen und Maßnahmen erstellen**

Mögliche Reviewstruktur

Bezeichnung	Teilnehmerkreis	Häufigkeit
Geschäftsleitung	Geschäftsleitung	wöchentlich
Führungskreis 1	Geschäftsleitung; Leitung Aufgabengruppen	monatlich
Führungskreis 2	Alle Führungskreise	mind. zweimal im Jahr
Führungskreis Vertrieb	Leitung Vertrieb Customer Care, Leitung Kundencenter, Teamleiter Vertrieb Customer Care, Bereichscontrolling Vertrieb Customer Care	wöchentlich
Vertrieb Aufgabengruppen	Teambesprechungen	monatlich
Führungskreis Kundencenter	Leitung Kundencenter, alle Teamleiter des Kundencenters	wöchentlich
Aufgabengruppe Leitung Front Office / Back Office	Teamleiter-Runden	monatlich
Back Office Aufgabengruppen-Ebene	Teambesprechungen	monatlich
Führungskreis Zentrale Aufgaben	Leitung Zentrale Aufgaben, Leitung Personalmanagement, Leitung Organisation, Leitung Finanzmanagement, Leitung Unternehmenssicherheit	14-tägig
Vertrieb Handel	Account-Manager, Vertriebsinnendienst	14-tägig

8.2.2 b) Internes Audit:

„ ... interne Audits durchführen, um zu ermitteln, ob das QM-System wirksam verwirklicht und aufrecht erhalten wird.“

und

„... , wobei Status und Bedeutung der zu auditierenden Prozesse und Bereiche ... berücksichtigt werden müssen.“

5.6.2 Eingaben für die Bewertung:

„ Eingaben für die Managementbewertung müssen ... beinhalten:

a) Ergebnisse von Audits, ...

f) Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken könnten, ...“

5.4.2 Planung des QM-Systems: „...Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass ...

b) die Funktionsfähigkeit des QM-Systems aufrecht erhalten bleibt, wenn Änderungen am QM-System geplant und umgesetzt werden.“ (hier z.B. Infrastruktur, 6.3)

➔ **Interne Audits sind zum Beispiel sehr gut geeignet, um die Absicherung des QM-Systems während Veränderungen zu hinterfragen und ggf. durch Vorschlag geeigneter (Vorbeugungs-) Maßnahmen zu unterstützen.**



Kennzahl	Vorjahr	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jahres-Mittel-Wert	Ziel
Kunde															
CSI	2,7	2,9	2,7											2,8	2,1
OTD	95%	96%	97%											96,5%	96%
Ppm	180	90	50											70	100
Finanzen															
Umsatz	2.000 T€	200 T€	190 T€											195 T€	2.200 T€
Q-Kosten	5%	5%	4%											4,5%	4%
Ergebnis	500 T€	50 T€	48 T€											49 T€	550 T€
Prozesse															
Time-to-Market	2 Jahre	2 Jahre	2 Jahre											2 Jahre	1,5 Jahre
Nacharbeitsquote	3%	3%	3%											3%	2,5%
Produktivität	94%	97%	95%											96%	95%
Mitarbeiter															
Gesundheitsquote	96%	91%	95%											93%	97%
Überstunden	10%	5%	5%											5%	8%
Schulungstage	2/MA	1/MA	1/MA											1/MA	2/MA

CSI = Customer Satisfaction Index

OTD = On-time Delivery (Lieferzeit)

1 Budget/Ist-Abgleich (Umsatz, Kosten, Ergebnis, Forecast usw.)

2 Situation der Märkte

- 2.1 Marketing, Konkurrenz, Entwicklungsbedarf
- 2.2 Supply Management

3 Kennzahlen des Vertriebs / der Kunden

- 3.1 Auftragssituation
- 3.2 Anfragen und Angebote mit Auftragswahrscheinlichkeit
- 3.3 Kundenzufriedenheit

4 Leistungskennzahlen (Zielerreichung und Forecast)

- 4.1 Entwicklung
- 4.2 Produktion / Realisierung / Erbringung
- 4.3 Logistik
- 4.4 Auftragsabwicklung

5 Qualitätsbericht

6 Investitionen

7.1 Rentabilität / Wirtschaftlichkeitsberechnung

7.2 Investitionsplan

7 Kennzahlen des Personals

8.1 Personalstand und -fehlstand

8.2 Qualifikation und Schulungsbedarf

8.3 Arbeitssicherheit und Gesundheit

8 Kennzahlen und Ziele des Umweltschutzes

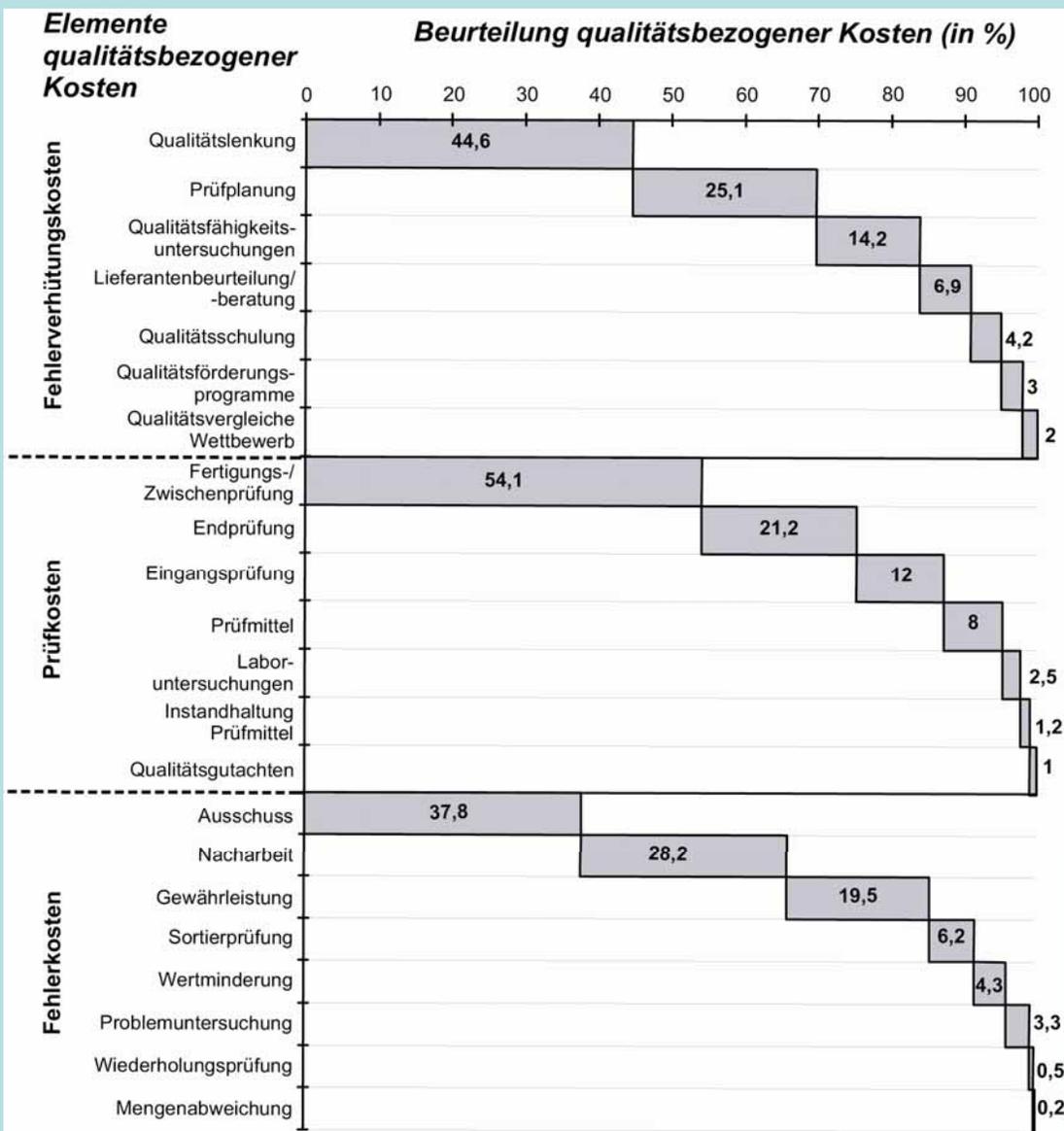
9 Kennzahlen zu Datenschutz und Datensicherheit

10 Stand durchgeführter und offener Maßnahmen

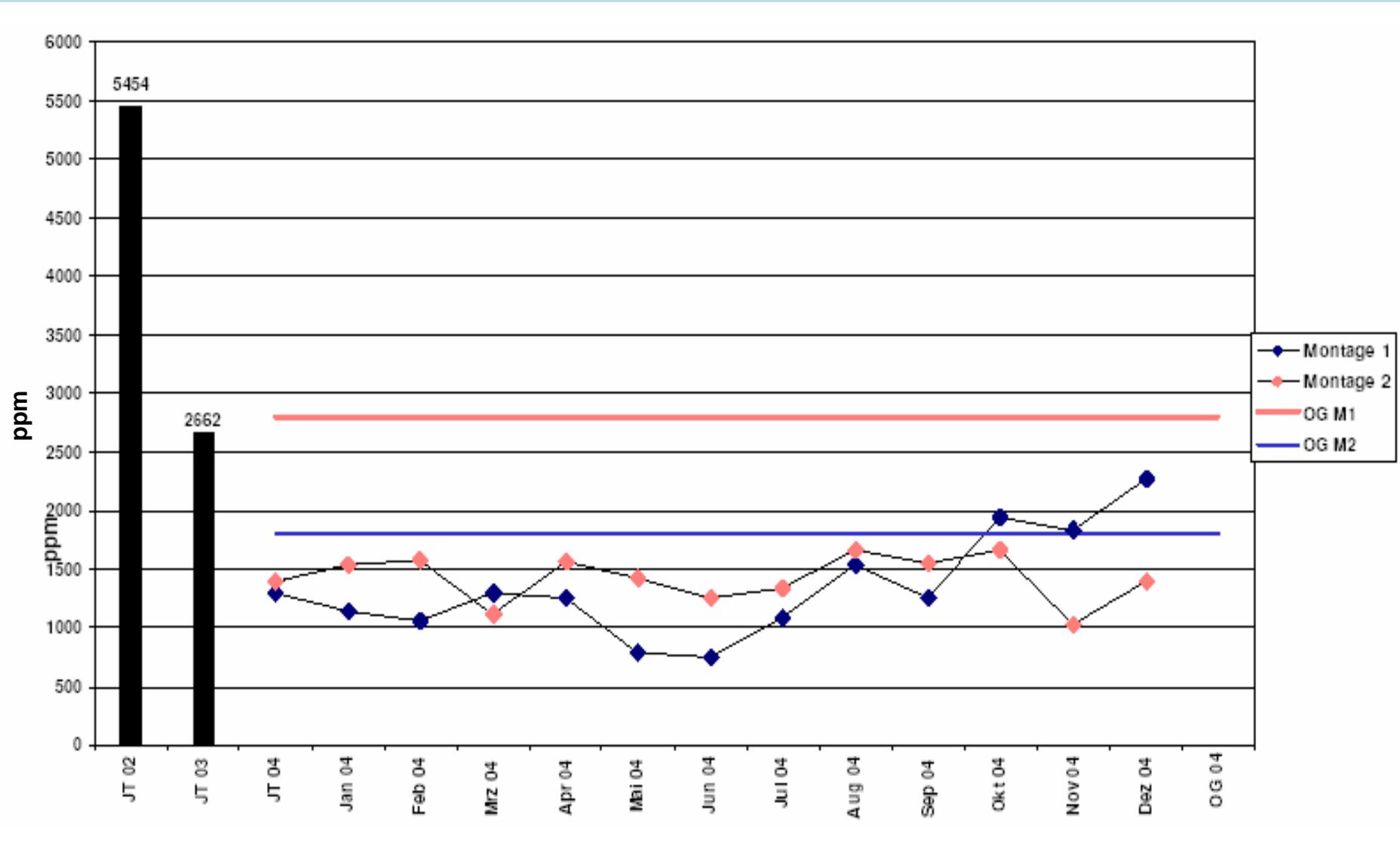
- **Beurteilung der Situation**
- **Wesentliche Erledigungen**
- **Aktuelle Hauptprobleme**
- **Sonstiges**

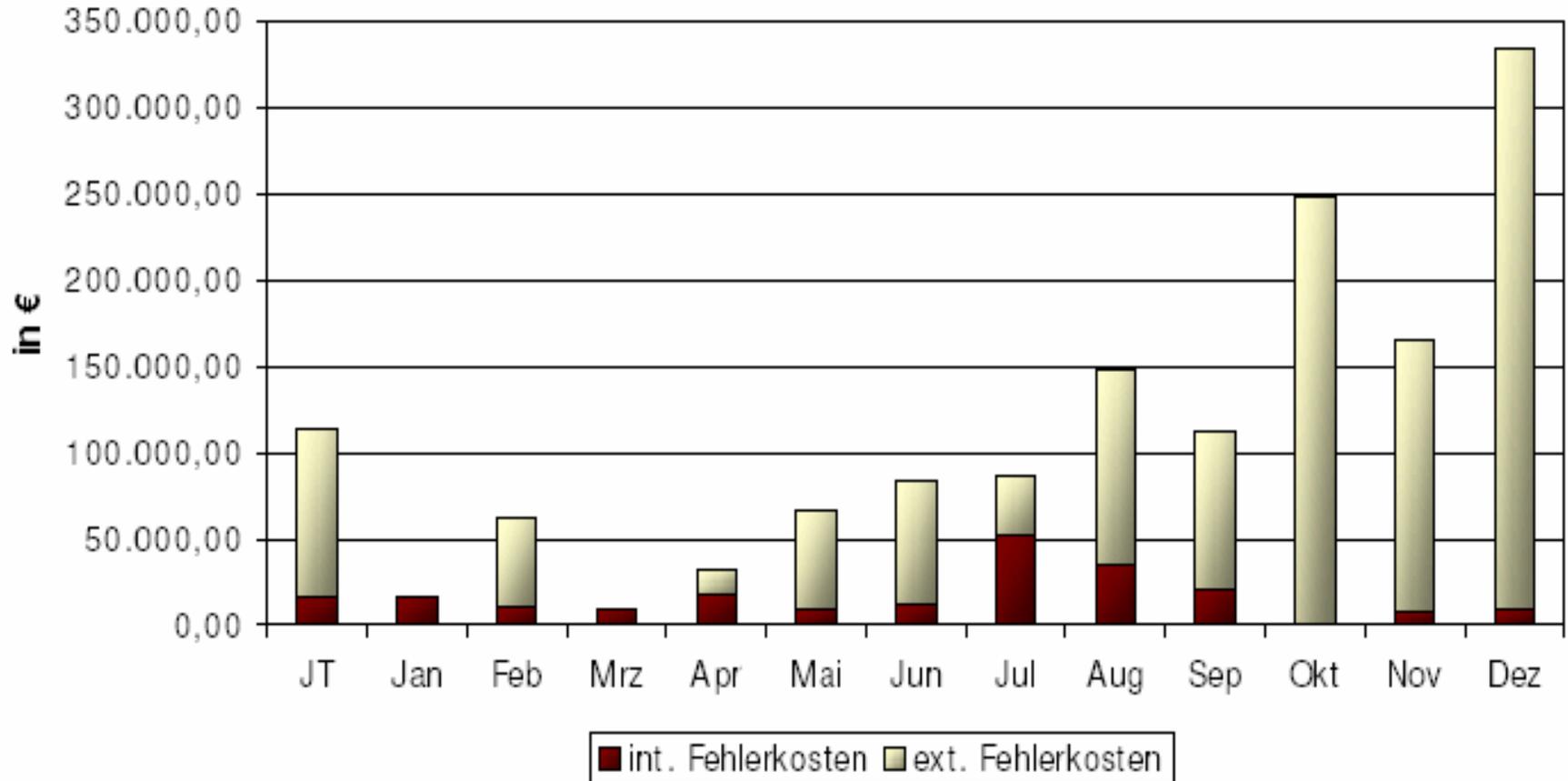
- **Qualitätslagen (Produkte, Prozesse)**
- **Einsatzdaten**
(Beanstandungen, Lebensdauer, Garantie)
- **Qualitätsbezogene Kosten**
(Konformitäts- und Abweichungskosten)
- **Besondere Vorkommnisse**
(Qualifikationen, Auditergebnisse)
- **Sonstiges**

Struktur des Qualitätsberichts (Beispiel Zahlenteil)

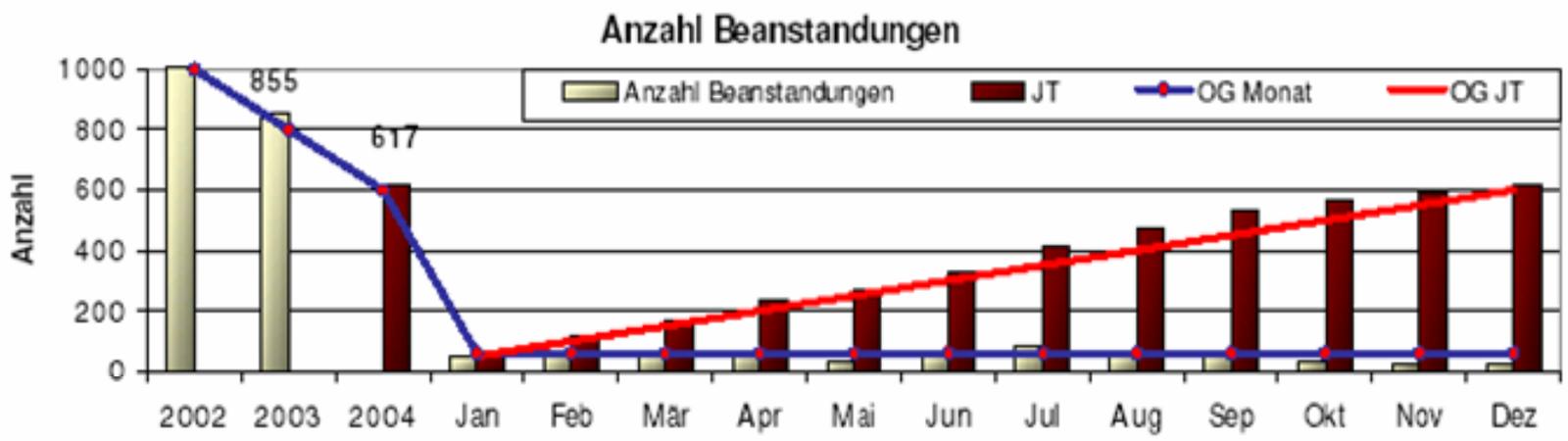
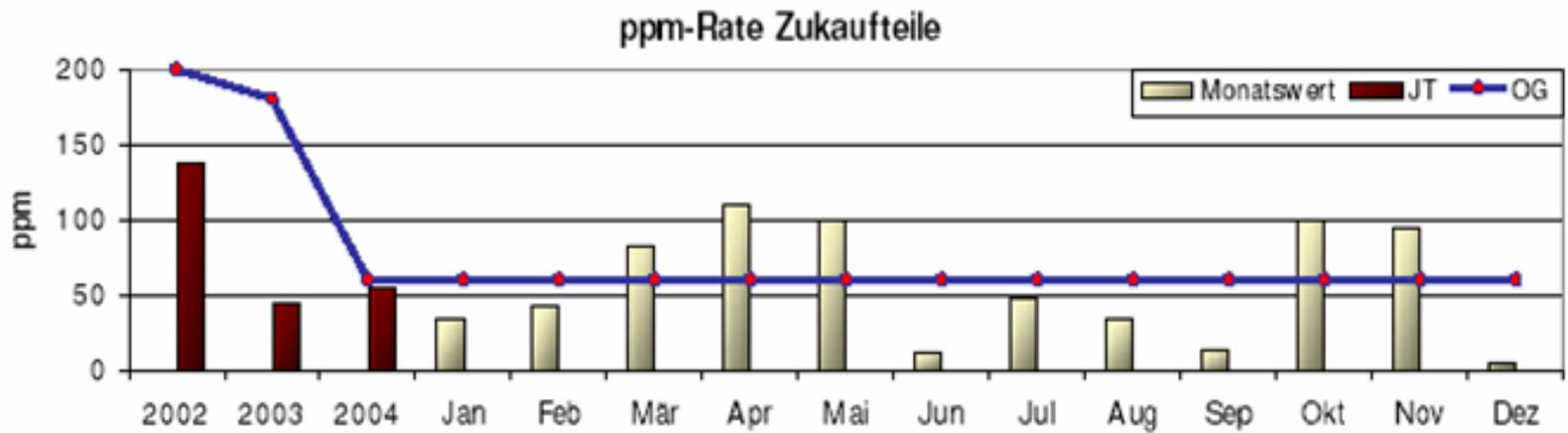


Fehler im Herstellprozess (Schlussprüfung integriert) Werk x





ppm-Rate Zukaufteile / Anzahl Beanstandungen



JT = Jahresteil → Durchschnittswert
 OG = oberer Grenzwert

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**Michael Weubel
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
August-Schanz-Str. 21 A
60433 Frankfurt am Main**

mw@dgq.de

069-95424-181