

LEISTUNGSBESCHREIBUNG

Begleitung bei der Erstellung der Managementbewertung

Standardisierte Leistungsbeschreibung der VIANOS advisory GmbH · Stand [08/2026] · Version [1.0]

KURZBESCHREIBUNG

Die Managementbewertung ist der Prozess, in dem die oberste Leitung das Managementsystem als Ganzes beurteilt: Ist es weiterhin geeignet, angemessen und wirksam – und passt es zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens? VIANOS advisory begleitet Sie bei der Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation dieser Bewertung. Dabei orientieren wir uns am P-D-C-A Zyklus und stellen Ihnen unser Format der Managementbewertung auf Wunsch zur Verfügung. Wir stellen die normativ geforderten Eingaben strukturiert zusammen, bereiten mit Ihnen gemeinsam Kennzahlen und Trends entscheidungsreif auf, moderieren die Sitzung und dokumentieren Ergebnisse und abgeleitete Maßnahmen normkonform. Die Leistung ist für einzelne Regelwerke ebenso beauftragbar wie für integrierte Managementsysteme mit einer gemeinsamen Bewertung.

ZIEL DER LEISTUNG

- Erfüllung der Normforderung, das Managementsystem in geplanten Abständen durch die oberste Leitung bewerten zu lassen (z. B. ISO 9001, Kapitel 9.3)
- Beurteilung der fortdauernden Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Managementsystems sowie seiner Ausrichtung an der strategischen Ausrichtung der Organisation
- Vollständige und nachweisbare Behandlung aller normativ geforderten Eingaben – ohne Lücken, die im externen und internen Audit zur Abweichung führen
- Übersetzung von Kennzahlen, Auditergebnissen und Rückmeldungen in belastbare Entscheidungen
- Ableitung und Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen, Änderungsbedarf am Managementsystem und Ressourcenbedarf
- Erstellung einer dokumentierten Information, die als Nachweis gegenüber der Zertifizierungsstelle dient

NORMATIVE GRUNDLAGE

Alle Managementsystemnormen nach der harmonisierten Struktur (Harmonized Structure, vormalig High Level Structure) fordern die Managementbewertung im Kapitel 9.3. Die Anforderung ist dreiteilig: Die oberste Leitung muss das System in geplanten Abständen bewerten (9.3.1), dabei definierte Eingaben berücksichtigen (9.3.2) und zu definierten Ergebnissen kommen (9.3.3). Die Ergebnisse sind als dokumentierte Information aufzubewahren.

Die Norm legt kein Intervall fest – gefordert sind „geplante Abstände“. In der Praxis hat sich mindestens ein vollständiger Bewertungszyklus pro Jahr etabliert. Zulässig ist auch eine Aufteilung in unterjährige Teilbewertungen, sofern innerhalb des Zyklus alle Eingaben behandelt werden.

BESONDERER NUTZEN

Bei einer Übernahme des Formats der Managementbewertung der VIANOS advisory werden Sie in deutlich kürzerer Zeit zu aussagekräftigeren Ergebnissen und Erkenntnissen der Managementbewertung kommen. Dies ermöglicht Ihnen eine mehrmalige Durchführung der Managementbewertung, mit der Frage: Unterstützt uns unser System, das zu erreichen was wir erreichen wollen?

GRUNDLEGENDE EINGABEN FÜR DIE MANAGEMENTBEWERTUNG

Geforderte Eingabe	Typische Datenquelle im Unternehmen
Status von Maßnahmen aus vorangegangenen Managementbewertungen	Protokoll der letzten Bewertung, Maßnahmenliste
Veränderungen bei externen und internen Themen mit Relevanz für das Managementsystem	Kontextanalyse, Rechts- und Marktänderungen, Organisationsänderungen; Auswirkungen des Klimawandels
Anforderungen und Erwartungen interessierter Parteien	Stakeholderanalyse, Kunden- und Behördenkontakte, Beschwerden
Kundenzufriedenheit und Rückmeldungen	Befragungen, Reklamationen, Lob, Retouren
Grad der Zielerreichung	Zielematrix, Programme, Maßnahmenpläne
Prozessleistung sowie Konformität von Produkten und Dienstleistungen	Prozesskennzahlen, Prüf- und Fehlerstatistik
Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen	Abweichungs- und Maßnahmenverfolgung
Ergebnisse von Überwachung und Messung	Kennzahlenberichte, Messdaten, Monitoring
Auditergebnisse	Berichte interner Audits sowie externer Audits der Zertifizierungsstelle, Auditprogramm
Leistung externer Anbieter	Lieferantenbewertung, Reklamationsquoten
Angemessenheit der Ressourcen	Personal-, Kompetenz-, Infrastruktur- und Investitionsplanung
Wirksamkeit der Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	Risikoregister, Chancenbewertung
Möglichkeiten zur Verbesserung	Verbesserungsvorschläge, Ideen aus Audits und Projekten

ERGEBNISSE DER MANAGEMENTBEWERTUNG (KAPITEL 9.3.3)

- Entscheidungen und Maßnahmen zu Möglichkeiten der fortlaufenden Verbesserung
- Entscheidungen zu erforderlichen Änderungen am Managementsystem
- Entscheidungen zum Ressourcenbedarf
- Normspezifische Zusatzergebnisse (z. B. Anpassung von Politik, Zielen oder Kennzahlen)
- Aufbewahrung der Ergebnisse als dokumentierte Information – Nachweis für die Zertifizierungsstelle

LEISTUNGSUMFANG

- Auftragsklärung: Festlegung von Umfang, Zeitpunkt, Teilnehmerkreis und den anzuwendenden Regelwerken (ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001...)
- Erhebung und Prüfung der normativ geforderten Eingaben auf Vollständigkeit und Aktualität
- Aufbereitung von Kennzahlen, Trends und Zielerreichung zu einer entscheidungsreifen Bewertungsgrundlage
- Erstellung einer Präsentations- bzw. Sitzungsunterlage für die oberste Leitung
- Moderation der Managementbewertung vor Ort oder remote
- Dokumentation der Bewertung: Managementbewertungsbericht bzw. Protokoll
- Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten, Terminen und Bewertungsmaßstab für die Wirksamkeit
- Optional: Erstellung oder Überarbeitung einer unternehmenseigenen Vorlage für künftige Managementbewertungen
- Optional: Nachverfolgung der beschlossenen Maßnahmen und Wirksamkeitsprüfung bis zur nächsten Bewertung

VORGEHENSWEISE ZUR ERSTELLUNG DER MANAGEMENTBEWERTUNG

Phase	Inhalt	Ergebnis
1	Auftragsklärung: Abstimmung von Zweck, Umfang, angewandten Regelwerken, Bewertungszeitraum, Terminen und Teilnehmerkreis	Auftrag, Terminplan, Teilnehmerkreis
2	Datenerhebung: Zusammenstellung der geforderten Eingaben, Prüfung auf Vollständigkeit und Aktualität, Abstimmung fehlender Nachweise	Eingabenübersicht
3	Analyse und Aufbereitung: Auswertung von Kennzahlen, Trends, Zielerreichung, Audit- und Maßnahmenstatus, Risiken und Chancen	Bewertungsgrundlage, Kennzahlenauswertung
4	Durchführung: Moderation der Sitzung mit der obersten Leitung, strukturierte Bewertung, Herbeiführen von Entscheidungen	Beschlüsse und Entscheidungen der Leitung
5	Dokumentation: Managementbewertungsbericht einschließlich Maßnahmenplan	Bewertungsbericht, Maßnahmenplan
6	Nachverfolgung (optional): Statusverfolgung der beschlossenen Maßnahmen und Prüfung ihrer Wirksamkeit	Status- und Wirksamkeitsnachweis

DAUER UND AUFWAND

Leistungsbaustein	Richtwert
Auftragsklärung und Terminplanung	0,25 – 0,5 Beratungstage
Datenerhebung, Analyse und Aufbereitung	0,5 – 1 Beratungstag
Erstellung der Bewertungsunterlage	0,5 – 1 Beratungstag
Moderation der Managementbewertung	0,25 – 0,5 Beratungstage
Bericht und Maßnahmenplan	0,5 Beratungstage
Nachverfolgung der Maßnahmen	nach Aufwand, typischerweise 0,5 Beratungstage
Vollständiger Bewertungszyklus (KMU, ein Standort, ein Regelwerk)	in der Regel 1,5 – 5 Beratungstage pro Jahr

Der tatsächliche Aufwand richtet sich nach Unternehmensgröße, Anzahl der Standorte, Anzahl der angewendeten Regelwerke, der Verfügbarkeit und Qualität der Daten sowie dem Reifegrad des Managementsystems. Bei integrierten Managementsystemen führen wir eine gemeinsame Bewertung durch; der Mehraufwand je zusätzlichem Regelwerk beträgt erfahrungsgemäß rund 0,25 – 0,5 Beratungstage. Der verbindliche Aufwand wird im Angebot festgelegt.

ERGEBNIS UND ABSCHLUSS

- Vollständige Übersicht der normativ geforderten Eingaben mit Datenquellen
- Aufbereitete Bewertungsunterlage bzw. Präsentation für die oberste Leitung
- Dokumentierter Managementbewertungsbericht mit Bewertung, Schlussfolgerungen und Entscheidungen – verwendbar als Nachweis gegenüber der Zertifizierungsstelle
- Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten und Terminen
- Optional: wiederverwendbare Unternehmensvorlage für künftige Managementbewertungen
- Optional: Verfahrensanweisung bzw. Prozessbeschreibung zur Managementbewertung

ERFOLGSFAKTOREN UND TYPISCHE FEHLERBILDER

Aus unserer Erfahrung als externe Auditoren im Zertifizierungsumfeld entstehen Abweichungen in der Managementbewertung fast immer aus denselben Ursachen. Wir arbeiten gezielt daran, sie zu vermeiden:

- Vollständigkeit: Jede geforderte Eingabe wird nachweislich behandelt – auch dann, wenn es dazu nichts Neues zu berichten gibt
- Bewertung statt Berichterstattung: Zahlen werden interpretiert und in Schlussfolgerungen überführt, nicht nur dargestellt
- Verbindliche Entscheidungen mit Verantwortlichkeit und Termin statt unverbindlicher Absichtserklärungen
- Aktive Beteiligung der obersten Leitung – die Bewertung ist ihre Aufgabe und nicht die des Qualitätsmanagements
- Richtiger Zeitpunkt: optimal nach Abschluss des internen Auditprogramms und rechtzeitig vor dem externen Audit; vor der Planung des nächsten Geschäftsjahres
- Bei integrierten Managementsystemen eine gemeinsame Bewertung mit klar erkennbarer Abdeckung aller Regelwerke
- Durchgängigkeit: Die Maßnahmen der Vorbewertung werden in der Folgebewertung nachweislich abgearbeitet
- Aufbewahrung als dokumentierte Information in der vom Unternehmen festgelegten Form

ARBEITSPRINZIPIEN

Bei der Begleitung der Managementbewertung halten wir uns an folgende Grundsätze:

- Integrität (ethisches Verhalten)
- Sachliche Darstellung (wahrheitsgemäßes Berichten)
- Berufliche Sorgfaltspflicht
- Vertraulichkeit (Diskretion)
- Unabhängigkeit (Unparteilichkeit)
- Faktengestützte Entscheidungsfindung
- Risikobasierter Ansatz
- Entscheidungshoheit bleibt bei der obersten Leitung – wir bereiten auf, bewerten fachlich und moderieren, entscheiden aber nicht an ihrer Stelle

MEHRWERT UND NUTZEN

- Normkonformität ist abgesichert: keine fehlenden Eingaben, keine formalen Abweichungen im externen Audit
- Entlastung interner Ressourcen
- Unabhängiger Blick von außen auf Kennzahlen, Trends und Zielerreichung
- Bewertung durch einen erfahrenen externen Auditor: Wir wissen, worauf Zertifizierungsstellen achten
- Aus der Pflichtübung wird ein echtes Steuerungsinstrument für die Geschäftsführung
- Bei integrierten Systemen eine gemeinsame, konsistente Bewertung statt mehrerer Einzeldokumente
- Wissenstransfer: Ihr Team lernt den Ablauf und kann die Bewertung künftig eigenständig führen
- Auf Wunsch können interessierte Mitarbeiter:innen die Erstellung und Sitzung begleitend miterleben

VORAUSSETZUNGEN UND MITWIRKUNG

- Zugang zur aktuellen Systemdokumentation und zu den relevanten Aufzeichnungen und Kennzahlen
- Vorliegen der Berichte der internen Audits sowie des letzten externen Auditberichts
- Protokoll bzw. Maßnahmenplan der vorangegangenen Managementbewertung
- Benennung einer Ansprechperson für Datenbereitstellung und Organisation
- Verfügbarkeit der obersten Leitung für die Sitzung – erfahrungsgemäß zwei bis vier Stunden
- Verfügbarkeit der Prozess- und Bereichsverantwortlichen für Rückfragen
- Rechtzeitige Terminabstimmung – empfohlen mindestens vier Wochen im Voraus

ANWENDBARE REGELWERKE (AUSWAHL)

ISO 9001 (Qualität), ISO 14001 (Umwelt), ISO 45001 (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit), ISO 50001 (Energie), ISO 21001 (Bildungsorganisationen), ISO/IEC 27001 (Informationssicherheit) sowie weitere branchenspezifische Regelwerke und integrierte Managementsysteme. Grundlage der Bewertung sind jeweils das Kapitel 9.3 des angewendeten Regelwerks sowie die zugehörigen Anforderungen an dokumentierte Information.

ABGRENZUNG – NICHT ENTHALTENE LEISTUNGEN

- Übernahme der Bewertungs- und Entscheidungsverantwortung der obersten Leitung
- Aufbau fehlender Kennzahlensysteme oder Erhebung nicht vorhandener Grunddaten (als Zusatzleistung beauftragbar)
- Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen im Unternehmen
- Erstellung fehlender Systemdokumentation
- Zertifizierungs-, Überwachungs- und Rezertifizierungsaudits (diese sind ausschließlich akkreditierten Zertifizierungsstellen vorbehalten)

OPTIONALE ZUSATZLEISTUNGEN

- Planung und Durchführung der internen Audits als Eingabe für die Managementbewertung
- Aufbau bzw. Weiterentwicklung des Kennzahlensystems und des Maßnahmencontrollings
- Erstellung einer Verfahrensanweisung und Vorlage zur Managementbewertung
- Coaching der obersten Leitung zur Rolle und Wirkung der Managementbewertung
- Vorbereitung und Begleitung des externen Zertifizierungsaudits
- Kontext- und Stakeholderanalyse sowie Risiko- und Chancenbewertung als Zulieferung zur Bewertung
- Jährliche Wiederholung im Rahmen einer laufenden Managementsystembetreuung

INVESTITION

Ein verbindliches Angebot erstellen wir nach dem kostenfreien Erstgespräch. Reise- und Nebenkosten werden laut Vereinbarung verrechnet.

IHRE ANSPRECHPERSON

Uwe Hackl, MBA · Geschäftsführer

VIANOS advisory GmbH · Keplerstraße 109 · 8020 Graz
T +43 (0)664 14 88 579 · uwe.hackl@vianos.at · www.vianos.at