



Beauftragte in der Organisation

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck dieser Abhandlung	2
2	Ausgangslage	3
2.1	Gesetze, Verordnungen und Vorschriften	5
2.2	Normen und Regelwerke	5
2.3	Kundenvorgaben	6
3	Benennung von Beauftragten	6
4	Wer fordert Beauftragte?	9
4.1	Beauftragte gemäß Gesetz, Verordnung, Vorschrift	9
4.2	Beauftragte aus Systemnormen und Regelwerken	9
4.3	Beauftragte gemäß Kundenvorgabe	9
5	Rollen der Beauftragten	10
5.1	Einleitung	10
5.2	Aufgaben oberste Leitung	10
5.3	Geschäftsprozessverantwortung	11
5.4	Verantwortung von Beauftragten	12
5.5	Managementsystem-Beauftragter	12
5.6	Führungsrollen	12
6	Zusammenfassung	13



Beauftragte in der Organisation

1 Zweck dieser Abhandlung

Sehr häufig werde ich zur Rolle der „**Beauftragten**“ in der Organisation befragt. Dieses natürlich vor dem Hintergrund, dass bei allen Systemnormen nach High-Level-Struktur, begonnen mit ISO 9001:2015-12, kein Beauftragter mehr ausdrücklich gefordert wird. Auch in diversen QM-Foren im Internet taucht diese Frage immer wieder auf.

Diese Abhandlung enthält Erläuterungen, wie diese Rolle jetzt und in Zukunft aussehen kann.

Alle nachfolgenden Ausführungen sind Erfahrungen von **PWMP**. Sie sollen für betroffene Organisationen eine praktische Hilfestellung sein, erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Fragen zur Abhandlung und Anregungen zur Verbesserung sind ausdrücklich erwünscht.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-
Berater

Gensingen, den 17. Februar
2018

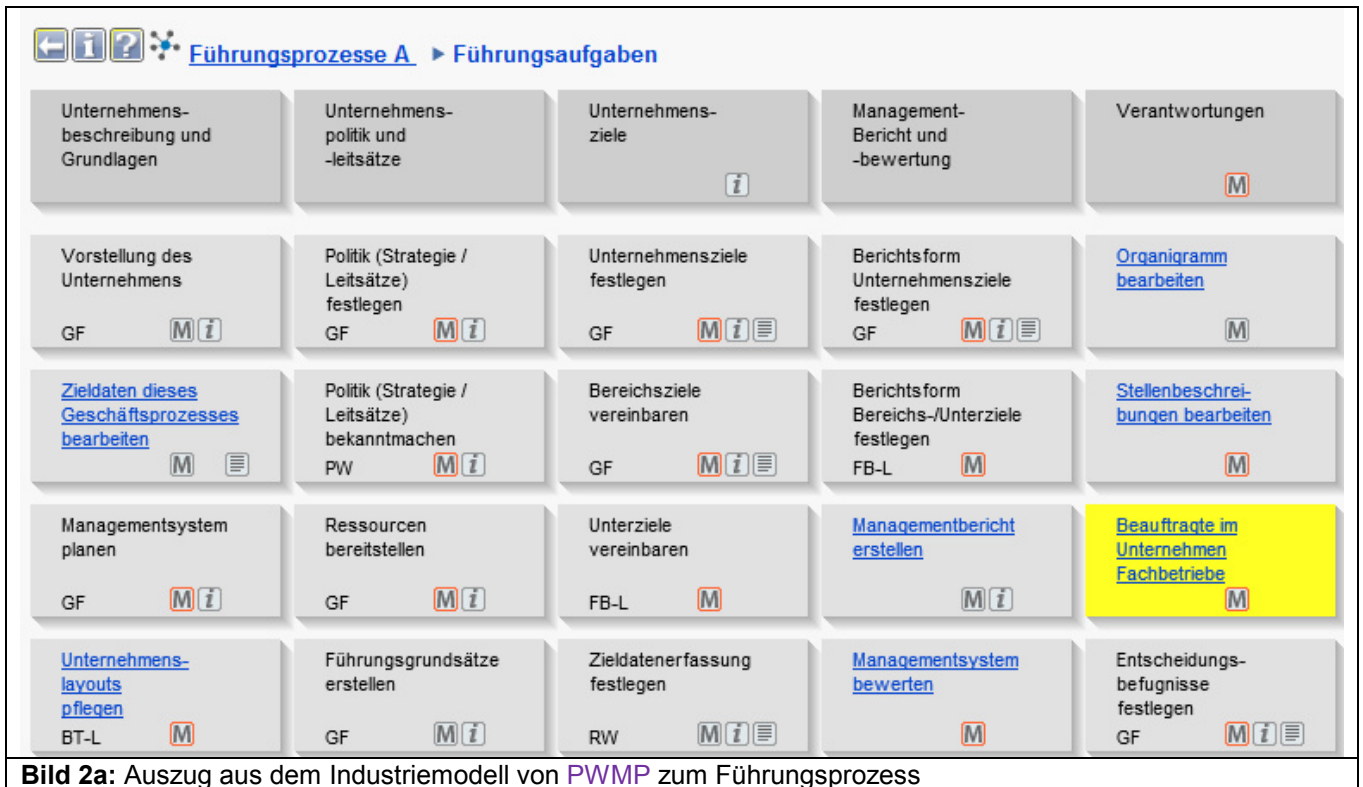
Aktualisiert: 28. März 2019

- EOQ Quality Systems Manager
- EOQ Quality Auditor
- Prozessauditor in der Lieferkette gem. VDA 6.3 (TÜV®) First and Second Party Auditor
- IATF 16949 1st/2nd party Auditor (Certificate number: IATF-1802-C-1293)

Beauftragte in der Organisation

2 Ausgangslage

In allen Bereichen unserer Gesellschaft werden wir mit dem Begriff „Beauftragte“ konfrontiert. Das geht vom „Abfall-Beauftragten“ über „Integrations-Beauftragte“ bis hin zum „Zollbeauftragten“. Jede Organisation ist davon betroffen und muss prüfen, welche Beauftragten zu benennen sind. Die nachfolgenden **Bilder 2a+b** zeigen aus meinem Industriemodell eine dort hinterlegte Auswahl derartiger Beauftragten.



Führungsprozesse A ▶ **Führungsaufgaben**

Unternehmens- beschreibung und Grundlagen	Unternehmens- politik und -leitsätze	Unternehmens- ziele	Management- Bericht und -bewertung	Verantwortungen
Vorstellung des Unternehmens	Politik (Strategie / Leitsätze) festlegen	Unternehmensziele festlegen	Berichtsform Unternehmensziele festlegen	Organigramm bearbeiten
Zieldaten dieses Geschäftsprozesses bearbeiten	Politik (Strategie / Leitsätze) bekanntmachen	Bereichsziele vereinbaren	Berichtsform Bereichs-/Unterziele festlegen	Stellenbeschrei- bungen bearbeiten
Managementsystem planen	Ressourcen bereitstellen	Unterziele vereinbaren	Managementbericht erstellen	Beauftragte im Unternehmen Fachbetriebe
Unternehmens- layouts pflegen	Führungsgrundsätze erstellen	Zieldatenerfassung festlegen	Managementsystem bewerten	Entscheidungs- befugnisse festlegen

Bild 2a: Auszug aus dem Industriemodell von PWMP zum Führungsprozess

Beauftragte in der Organisation

Führungsprozesse A > Führungsaufgaben - Verantwortungen > Beauftragte im Unternehmen Fachbetriebe

Managementsystem Teil 1	Managementsystem Teil 2	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 1	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 2	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 3	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 4	Rechtlich geforderte Beauftragte Teil 5	Freiwillig bestellte Beauftragte	Tarifflich bestellte Beauftragte	Fachbetriebe
Managementsystem-Beauftragter MSB	KVP-Beauftragter BKV	Fachkraft für Arbeitssicherheit SFK	Beauftragter für den Datenschutz BDS	Beauftragter für die Biologische Sicherheit BIBS	Verantwortlicher für Betreiberhaltung VfB	Sachkundiger nach ChemVerbotsV SKCVV	Hygiene-Beauftragter HYB	Arbeitsschutz-Beauftragter ASB	Fachbetriebs-nachweise BBGS
Geschäftsprozess-Verantwortliche GPV	Beauftragter für Schulungs-massnahmen BSM	Sicherheits-Beauftragter BSI	Betriebsbeauftragter für Immissionschutz BIS	Stufenplan-Beauftragter SPB	Laserschutz-Beauftragter LSB	Leitern-Beauftragter LEB	Gefahrstoff-Beauftragter GSB		
Geschäftsprozess-Betreuer GPB	Beauftragter für Kunden M	Betriebsarzt BA	Betriebsbeauf-tragter für Abfall BBA	Behindertenschutz-Beauftragter BSB	Ausfuhr-verantwortlicher AFV	Regal-Beauftragter REB	Brandschutz-Beauftragter BBS		
Qualitätsmanagement-Beauftragter QMB	Beauftragter für Gesundheits-schutz BGS	Ersthelfer EH	Betriebsbeauftragter für Gewässerschutz BBGS	Informations-Beauftragter INB	Eisenbahn-betriebsleiter EBL		IMDS-Beauftragter BIMDS		
Umweltmanagement-Beauftragter UMB	Compliance-Management-Beauftragter CMB	Betriebsanitäter BS	Störfall-Beauftragter SFB	Pharmaberater PHB	Zuständige Stelle nach AGG M		Ausbildungs-Beauftragter ABB		
Risikomanagement-Beauftragter RMB		Sicherheits-Beauftragter für Medizinprodukte SBMP	Gefahrgut-Beauftragter GGB	Vertriebsverant-worlicher für Arzneimittel VfA	Beauftragter des Arbeitgebers BdA				
Energiemanagement-Beauftragter EIB		Medizinprodukte-Berater MPB	Beauftragte Personen für Gefahrgut BPG	Strahlenschutz-Beauftragter SSB	Beauftragter / Koordinator für Fremdfirmen BFF				

Bild 2b: Übersicht Beauftragte aus dem „Industriemodell“ von PWMP

Die Webseite <https://www.beauftragte.net/> enthält Hinweise auf weitere Beauftragte.

Die Frage „**Welche Beauftragten müssen in (m)einer Organisation vorhanden sein?**“, kann vermutlich niemand aus dem Stegreif und korrekt beantworten. Es läuft immer darauf hinaus, dass dieses eine Organisation selber herausfinden muss. Dass man im Laufe der Zeit herausfindet, dass dann doch noch einer fehlt, ist das verbleibende Restrisiko.

Wie hier vorzugehen ist, welche Kriterien dabei zu berücksichtigen sind und welche grundsätzlichen Aufgaben damit verbunden sind, will ich versuchen, mit dieser Abhandlung, soweit es mir möglich ist, zu erläutern.

Grundsätzlich gibt es die folgenden externen Quellbereiche, aus denen „**Beauftragte**“ abzuleiten sind:

1. Gesetze, Verordnungen und Vorschriften
2. Normen und Regelwerke
3. Kundenvorgaben

Beauftragte in der Organisation

2.1 Gesetze, Verordnungen und Vorschriften

Dieser Bereich ist **der umfangreichste**, da aus Gesetzen und Vorschriften die meisten „Beauftragten“ abzuleiten sind und hier auch keine Wahlmöglichkeiten bestehen. Häufig wird hier auch von „befähigten Personen“, „fachkundigen Personen“ oder „Betriebsbeauftragten“ gesprochen. Es handelt sich um zwei Gruppen, die zu beachten sind:

Gesetze und Vorschriften **unabhängig** von der Geschäftstätigkeit

Dazu zählen zum Beispiel „AGG“ Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz; „ArbStättV“ Arbeitsstättenverordnung; „BDSG“ Bundesdatenschutzgesetz; „SGB“ Sozialgesetzbuch; usw.

Gesetze und Vorschriften **in Abhängigkeit** von der Geschäftstätigkeit

Dazu zählen zum Beispiel „BetrSichV“ Betriebssicherheitsverordnung; „BlmSchG“ Bundesimmissionsschutzgesetz; diverse „BlmSchV“ Bundesimmissionsschutzverordnungen; „KrWG“ Kreislaufwirtschaftsgesetz; „WHG“ Wasserhaushaltsgesetz; usw.

Hier muss jede Organisation für sich herausfinden, welche dieser Gesetze, Verordnungen oder Vorschriften beachtet werden müssen. Hinzu kommt, dass in vielen Fällen auch noch Einschränkungen enthalten sind, wie z.B.: ...*gilt für Organisationen ab xxx beschäftigten Personen* oder ...*gilt nur, wenn genehmigungspflichtige Anlagen betrieben werden* oder ... *gilt nur für einen Rohstoffverbrauch/Wasserverbrauch ab*

Vielfach gibt es in dieser Gruppe auch Verordnungen, die z.B.: konkret beschreiben, welche Aufgaben der Beauftragte wahrzunehmen hat, welche Voraussetzungen vorliegen müssen, welche Schulungsmaßnahmen erforderlich sind und mit welchen Rechten und Pflichten diese Beauftragung verbunden ist.

2.2 Normen und Regelwerke

Hier befinden wir uns zwar im freiwilligen Bereich, da kein Gesetz und keine Verordnung vorschreibt, welche Systemnorm / welches Systemregelwerk in der Organisation anzuwenden ist. Da die Forderungen nach Einführung und Umsetzung von Systemnormen / -regelwerken aber fast ausschließlich von der Kundenseite kommt, besteht trotzdem ein starker Zwang, diese bei der Geschäftstätigkeit zu berücksichtigen.

Mit Einführung der „**High-Level-Struktur**“ bei den Systemnormen / -regelwerken ist die ausdrückliche Forderung nach einem normenspezifischen „Beauftragten“ entfallen. Stattdessen heißt es jetzt:

ISO 9001:2015:11 / IATF 16949:2016-10 Abschnitt 5.1.1 Abs. 1

Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie: a) die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems übernimmt;

ISO 14001:2015-11 Abschnitt 5.1 Abs.1

Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Umweltmanagementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie a) die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems übernimmt;

ISO DIN 19600:2016-12 Abschnitt 5.1 Abs. 1

Das oberste Organ und die oberste Leitung sollten in Bezug auf das Compliance-Managementsystem Führung und ihr Bekenntnis zeigen, indem sie: a) die Grundwerte der Organisation festlegen und aufrechterhalten;

Beauftragte in der Organisation

ISO 27001:2015-03 Abschnitt 5.1 Abs. 1

Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Informationssicherheitsmanagementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie: b) sicherstellt, dass die Anforderungen des Informationssicherheitsmanagementsystems in die Geschäftsprozesse der Organisation integriert werden;

DIN ISO 45001:2018-06 Abschnitt 5.1 Abs. 1

Die oberste Leitung muss in Bezug auf das SGA-Managementsystem Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie: a) die Gesamtverantwortung und Rechenschaftspflicht zur Prävention arbeitsbezogener Verletzungen und Erkrankungen sowie zur Bereitstellung sicherer und gesundheitsgerechter Arbeitsplätze und Tätigkeiten übernimmt;

DIN EN ISO 50001:2018-12 Abschnitt 5.1 Abs. 1

Die oberste Leitung muss in Bezug auf die fortlaufende Verbesserung ihrer energiebezogenen Leistung und der Wirksamkeit des EnMS Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie c) sicherstellt, dass die Anforderungen des EnMS in die Geschäftsprozesse der Organisation integriert werden;

- „**Führung und Verpflichtung zeigen**“ ist eine persönliche Aufgabe der Geschäftsführung, die nicht delegierbar ist
- „**Rechenschaftspflicht übernehmen**“, ebenfalls nicht delegierbar
- „**Anforderungen in die Organisation integrieren**“, sicherlich eine delegierbare Aufgabe

Theoretisch könnte man daraus den Schluss ziehen, dass es aus Normen-/Regelwerkssicht keine „**Beauftragten**“ in der Organisation mehr geben muss. Praktisch wird sich jedoch nichts ändern, lediglich in den Aufgaben wird sich eine geringfügige Verschiebung ergeben.

2.3 Kundenvorgaben

Unabhängig von den aus 2.2 ggf. abzuleitenden Beauftragten, ist es in einigen Fällen Tatbestand, dass einzelne Kunden die Installation weiterer Beauftragten fordern. Von VW und BMW ist bekannt, dass diese die Forderung nach einem „**Produktsicherheitsbeauftragten (PSB)**“ stellen. Dieses sogar durchgängig in der gesamten Lieferkette. Hier wird also zunächst der Kunde aktiv und die Organisation muss entscheiden, ob Sie diese Forderung umsetzen will.

3 Benennung von Beauftragten

Egal über welche „**Beauftragten**“ wir reden, im Zusammenhang mit der Benennung, der Qualifikation und der Arbeitsausführung sind fast immer die gleichen Regeln zu beachten.

- Persönliche und fachliche Voraussetzung
- Namentliche Benennung
- Rechte und Pflichten
- Aufrechterhaltung der Qualifikation
- Art der Tätigkeit und Berichtspflichten

Zu allen vorgenannten Themen können Gesetze, Verordnungen, Vorschriften, Normen, Regelwerke und Kundenanforderungen Vorgaben enthalten oder auch nicht. In allen von mir geführten oder mit meiner Beteiligung durchgeführten Projekten habe ich dazu in den jeweiligen Systembeschreibungen eine Struktur gemäß **Bild 3**

Beauftragte in der Organisation

dokumentiert. Sinngemäß kann diese Struktur auch in einer Stellen-/Aufgabenbeschreibung dokumentiert werden.


Prozessschrittmerkmale		Prozessschrittinformationen	
Prozess:  Führungsprozesse A ► Führungsaufgaben - Verantwortungen ► Beauftragte im Unternehmen Fachbetriebe			
Tätigkeit: Fachkraft für Arbeitssicherheit (A15331)			
Verant. Fkt.: Sicherheitsfachkraft (SFK)			
<input type="button" value="Schließen"/>			
Nr.	Art	Kurzbeschr.	Wissen/Information
1	Benennung		Name
2	Quelle		§§ 5-7 Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG); Verband der Berufsgenossenschaften BGV A6; Bergverordnung Arbeitssicherheit (BVOASi)
3	Voraussetzungen		<ul style="list-style-type: none"> • Muss in jeder Organisation bestellt sein • Ausnahme: Teilnahme am Unternehmermodell (je nach Branche bei bis zu 100 Arbeitnehmern) • Detailregelungen zur BVOASi auf Länderebene
4	Aufgaben		<ul style="list-style-type: none"> • Beratung, Überprüfung, Überwachung und Empfehlungen • vorgegebene Einsatzzeiten
5	Pflichten und Rechte		<ul style="list-style-type: none"> • fachlich dem Betriebsleiter unterstellt • keine Eigenverantwortung für den Arbeitsschutz, jedoch verantwortliche Beratung • Weisungsfreiheit in Fachkundanwendung • Abstraktes Benachteiligungsverbot
6	Persönliche Voraussetzungen		<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieur, Techniker, Meister • über Einzelfallregelung im Ermessen der Behörde auch Ausnahmen möglich • mindestens 2 Jahre Berufserfahrung
7	Grundausbildung		staatlicher, berufsgenossenschaftlicher oder staatlich anerkannter Lehrgang: Blöcke A+B je zwei Wochen und C eine Woche
8	Aufrechterhaltung der Qualifikation		<ul style="list-style-type: none"> • keine konkreten Anforderungen • Arbeitgeber muss Fortbildung ermöglichen

Bild 3: Struktur einer Beauftragung: Auszug aus dem in WissIntra abgebildeten Industriemodell PWMP

Benennung

Name der betreffenden Person.

Quelle

Hinweis auf die mögliche(n) Quelle(n), die die jeweilige Beauftragung fordert.

Voraussetzungen

Abgeleitet aus der jeweiligen Quelle kann hier dokumentiert werden, was die ggf. vorgeschriebenen Voraussetzungen sind, nach denen der Beauftragte zu installieren ist. Beispiele für solche Voraussetzungen können sein:

- Muss in jeder Organisation bestellt sein
- Betriebe mit 100 oder mehr Arbeitnehmern sind verpflichtet, einen ???-Beauftragten zu bestellen
- für Anlagen, in denen Stoffe nach den Anhängen II, III oder IV der 12. Bundesimmissionsschutzverordnung vorhanden sind oder freigesetzt werden können.....
- Muss dann bestellt sein, wenn mindestens fünf schwerbehinderte Menschen beschäftigt werden.
- Zutreffend bei Ausfuhrgenehmigungsanträgen nach dem Außenhandelswirtschaftsgesetz (AWG) und der Außenhandelswirtschaftsverordnung (AWV)
- u. ä.

Aufgaben und Berichtspflichten

Häufig sind die vom jeweiligen Beauftragten auszuführenden Aufgaben in den Quelldokumenten beschrieben und müssen in diesen Fällen ggf. noch in den Sprachgebrauch der Organisation übertragen werden. Auch in diesen Fällen kann es erforderlich sein, dass diese Aufgaben noch um weitere interne Festlegungen ergänzt werden müssen.

Beauftragte in der Organisation

Dazu ein Beispiel aus der **Verordnung über Betriebsbeauftragte für Abfall vom 05.07.2017 (Abfallbeauftragtenverordnung - AbfBeauftrV) Anlage 1**

II. Kenntnisse über die Pflichten und Rechte des Abfallbeauftragten

1. die Pflichten des Abfallbeauftragten, insbesondere

- a) **die Kontrolle** der Einhaltung abfallrechtlicher Vorschriften,
- b) die **Information der Betriebsangehörigen** über Belange der Vermeidung und Bewirtschaftung von Abfällen,
- c) die **Abgabe von Stellungnahmen** zu Investitionsentscheidungen und Vorschläge zur Einführung umweltfreundlicher und abfallarmer Verfahren sowie zur Herstellung umweltfreundlicher und abfallarmer Erzeugnisse,
- d) die **Erstellung eines jährlichen, schriftlichen Berichtes** an den zur Bestellung Verpflichteten über die nach § 60 Absatz 1 Satz 2 Nummer 1 bis 5 des Kreislaufwirtschaftsgesetzes getroffenen und beabsichtigten Maßnahmen,
- e) **Optimierungspotenziale** bei Abfällen: Reduzierung von Entsorgungskosten durch Methoden zur kostenoptimalen Abfallwirtschaft,

Pflichten und Rechte

- **Pflichten:** Hierunter ist der Teil der Aufgaben zu verstehen, für deren Erledigung er persönlich verantwortlich ist.
- **Rechte:** Dieses umfasst das Recht für bestimmte Handlungen, die ohne und/oder mit Zustimmung von vorgesetzten Stellen durchgeführt werden können.
- **Pflichten und Rechte:** Während es bei den Pflichten selten zu Konflikten kommt, sind diese bei den Rechten oft vorprogrammiert, weil hier direkt in die Aufgabenbereiche anderer Stellen eingegriffen wird. Deshalb ist es auch besonders wichtig, hier klare und eindeutige Regelungen zu treffen.

Dazu ein Beispiel aus dem Bereich eines QM-Beauftragten.

Oftmals enthalten Stellen-/Aufgabenbeschreibungen den Satz „Ist berechtigt, bei Qualitätsproblemen die Produktion zu stoppen“. Sehr häufig ist die Realität, dass dieses nicht im eigenen Ermessen geschieht, sondern nur nach Zustimmung diverser Fachbereiche. Zu Rechten „gehören“ aber auch Zeichnungsberechtigung und Budgetverantwortung.

Persönliche Voraussetzung

Auch hier gibt es Quelldokumente, die eindeutig festlegen, welche persönlichen Voraussetzungen erforderlich sind, um zum „Beauftragten“ bestellt werden zu können. In anderen gibt es dazu keine Aussagen.

Grundausbildung

Ähnlich wie bei Voraussetzungen fordern einige Quelldokumente, dass zur Wahrnehmung der Aufgabe eine zusätzliche Ausbildung (Grundausbildung) erforderlich ist, andere nicht.

Aufrechterhaltung der Qualifikation

Ähnlich wie bei Voraussetzungen fordern einige Quelldokumente, dass zur Wahrnehmung der Aufgabe in festgelegten oder festzulegenden Zeitintervallen eine Wiederholungs- bzw. Auffrischungsschulung erforderlich ist.

Beauftragte in der Organisation

Zusammenfassung

Welche Beauftragten benötigt werden, muss also jede Organisation für sich selber bestimmen. Dieses unter Berücksichtigung der in den Quelldokumenten ggf. vorhandenen Vorgaben. Ob in einer Darstellung gemäß **Bild 2b**, einer Tabelle oder auch in einem Organigramm bleibt ebenfalls der Organisation überlassen, irgendeine Übersicht sollte aber in jedem Fall vorhanden sein. Auf die Besonderheiten eines Managementsystem-Beauftragten gehe ich im nächsten Abschnitt ein.

4 Wer fordert Beauftragte?

4.1 *Beauftragte gemäß Gesetz, Verordnung, Vorschrift*

Hier wird sich nichts ändern, diese Beauftragten wird es weiterhin geben und an Ihren Aufgaben wird sich nichts ändern.

4.2 *Beauftragte aus Systemnormen und Regelwerken*

Wie bereits unter 2.2 genannt, ist aus den dort genannten Normen/Regelwerken kein Beauftragter abzuleiten.

Wie kann dieses in Bezug auf die betriebliche Praxis jetzt und für die Zukunft gelöst werden?

Die Geschäftsführung wird sich in Zukunft stärker damit beschäftigen müssen, persönlich nachzuweisen, ob Ihr Managementsystem wirksam ist. Sie wird die Kennzahlen, auf die im Zuge von Audits (intern, Zertifizierung, Kunde) Bezug genommen wird, persönlich erläutern müssen. Mit anderen Worten die Ergebnisse der Managementsystem-Bewertung sind von der Geschäftsführung vorzutragen und nicht durch den QMB.

Das macht aber den/die Beauftragten deswegen nicht überflüssig, denn alle Vorbereitungsmaßnahmen können weiterhin durch diesen Personenkreis erledigt werden. Auch die im laufenden Geschäftsbetrieb auszuführenden operativen Aufgaben wie z.B. Mitwirkung bei der Pflege der zugeordneten Geschäftsprozessbeschreibungen, Audits, Analysen, Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen können weiterhin dort angesiedelt bleiben.

Also, diese jeweiligen „**Fach-Beauftragten**“ wird es weiterhin geben, zumal es noch Normen/Regelwerke gibt, die dieses ausdrücklich fordern.

4.3 *Beauftragte gemäß Kundenvorgabe*

Auch hier wird sich nichts ändern. Wenn man mit dem Kunden zusammenarbeiten will, muss man sich mit ihm **vertraglich** einigen, ob eine derartige Forderung tatsächlich umgesetzt werden muss.

Beauftragte in der Organisation

5 Rollen der Beauftragten

5.1 Einleitung

Abgesehen von der unter Pkt. 2.2 und 4.2 genannten **Verantwortung der obersten Leitung** enthalten die Systemnormen noch weitere Regelungen über wahrzunehmende Aufgaben. Ähnliches ist in den anderen unter Abschnitt 2.2 aufgeführten Normen/Regelwerken enthalten.

ISO 9001:2015 Abschnitt 4.4.1 Absatz 2b): die **Prozesse bestimmen**, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden, sowie deren Anwendung innerhalb der Organisation festlegen, und muss

ISO 9001:2015 Abschnitt 4.4.1 Absatz 2 e): die **Verantwortlichkeiten und Befugnisse für diese Prozesse** zuweisen;

ISO 9001:2015 Abschnitt 5.5.1 Absatz 1 j): andere relevante Führungskräfte unterstützt, um deren **Führungsrolle** in deren jeweiligen Verantwortungsbereich deutlich zu machen.

ISO 14001:2015 Abschnitt 4.4 Absatz 1): Um die beabsichtigten Ergebnisse — einschließlich der Verbesserung ihrer Umweltleistung — zu erreichen, muss die Organisation entsprechend den Anforderungen dieser Internationalen Norm ein Umweltmanagementsystem aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, **einschließlich der benötigten Prozesse** und ihrer Wechselwirkungen.

ISO 14001:2015 Abschnitt 5.1 Absatz 1 i): andere relevante Führungskräfte unterstützt, um deren **Führungsrolle** in deren jeweiligen Verantwortungsbereich deutlich zu machen.

Das heißt:

- 1) Es müssen die Prozesse festgelegt werden
- 2) Die Verantwortungen für diese Prozesse müssen klargestellt sein
- 3) Die Führungsrollen müssen geklärt sein

Genau hier stelle ich in der Praxis immer wieder nachfolgende Konfliktsituationen fest.

- Welche Aufgaben müssen konkret von der obersten Leitung ausgeführt werden?
- Welche Aufgaben sind mit der Prozessverantwortung verbunden?
- Welche Aufgaben nehmen die „Beauftragten“ wahr?
- Welche Aufgaben haben Führungskräfte auszuführen?

5.2 Aufgaben oberste Leitung

Siehe hierzu die Abhandlung „**ISO 9001/14001-2015 Aufgaben oberste Leitung**“ auf meiner Webseite.

Beauftragte in der Organisation

5.3 Geschäftsprozessverantwortung

Aus den Systemnormen/Regelwerken (siehe Pkt. 5.1) ist abzuleiten, dass es zu jedem Geschäftsprozess auch einen Prozessinhaber geben muss. Sie enthalten aber keinerlei Vorgaben, welche **Rechte und Pflichten** damit verbunden sind. Deshalb gibt es auch zwangsläufig unterschiedliche Interpretationen. Wenn eine Organisation für sich in Anspruch nimmt, ein „**Integriertes Managementsystem**“ zu pflegen, kann es nach meinen Erfahrungen nur eine Verantwortung/Vorgehensweise geben.

Der jeweilige Prozessinhaber hat dafür zu sorgen, dass die Prozessbeschreibung (SOLL) in Einklang steht mit der tatsächlich praktizierten Vorgehensweise (IST).

Dieses kann sich aber nicht nur auf z.B. **Qualitäts**anforderungen beziehen, sondern muss auch die Forderungen aller anderen zutreffenden Systemnormen/Regelwerke berücksichtigen.

Nach wie vor muss ich aber feststellen, dass in der Praxis sehr häufig **direkt** oder **indirekt** der QM-Beauftragte für die Richtigkeit der Prozessbeschreibungen verantwortlich gemacht wird.

- **Direkt:** Er pflegt die Prozessbeschreibungen in Eigenverantwortung oder nach Input aus den Fachbereichen.
- **Indirekt:** Er gibt alle Änderungen/Ergänzungen vor Aufnahme in die Prozessbeschreibung frei.

Dieses muss zwangsläufig dazu führen, dass sich die benannten Prozessinhaber tatsächlich aus dieser Verantwortung herausziehen, denn „es muss ja richtig sein, da der QMB dieses freigegeben hat“.

Spätestens hier müssen die folgenden Fragen gestellt werden:

- **Wem soll die Verantwortung für Geschäftsprozessinhalte tatsächlich zugeordnet sein?**
- **Wer informiert die Prozessinhaber und wie über neue oder geänderte externe und interne Anforderungen z.B. aus Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz- und Energiemanagement-Sicht?**
- **Wie werden diese Anforderungen in die Prozessbeschreibungen an richtiger Stelle integriert?**

Ich erläutere dieses am Beispiel eines Rechtskatasters:

Alle Beauftragten haben die Aufgabe, die Gesetze, Verordnungen, Vorschriften, Normen, Regelwerke zu Ihrem Fachgebiet regelmäßig auf Aktualisierungen zu überwachen. In einem integrierten Managementsystem sollte es dazu folgende einheitliche Regelung geben

- Das Verfahren ist in demselben Geschäftsprozess zu beschreiben (z.B. Dokumentenmanagement)
- Es sollte eine einheitliche Prozess-/Verfahrensbeschreibung oder Arbeitsanweisung zur Durchführung und Dokumentation der Aktualisierungsaufgaben geben
- Die Ergebnisse sollten in der selben Software dokumentiert werden (deswegen kann es trotzdem unterschiedliche Verantwortungsbereiche geben)
- Die Informationsarten und –wege an die Geschäftsinhaber sollten einheitlich sein

Aus welchen Gründen auch immer, hier finde ich in der Praxis sehr häufig getrennte Festlegungen und Vorgehensweisen.

Beauftragte in der Organisation

5.4 Verantwortung von Beauftragten

In der Regel umfasst die Verantwortung der Beauftragten folgende grundsätzliche Aktivitäten:

1. **Feststellen**, welche externen Anforderungen in seinem Fachgebiet zu beachten sind (z.B. Welches Gesetz, welche Verordnung, welche Norm?).
2. **Sichten und bewerten** der Inhalte dieser externen Anforderungen, in Bezug darauf, ob sie für die eigene Organisation zutreffen.
3. **Dokumentieren** der zutreffenden Bewertungsergebnisse und Prüfung, ob diese bereits in der jeweiligen Prozessbeschreibung berücksichtigt sind (also in der Organisation bereits praktiziert werden) oder nicht.
4. **Informieren** der Prozessinhaber (in geeigneter Form) über die Anforderungen, die zu einer Korrektur der Prozessbeschreibungen führen müssen.

Selbstverständlich wird es in fast allen Fällen auch dazu führen, dass aus vorstehender Analyse für den jeweiligen Beauftragten im Zusammenhang mit der praktischen Umsetzung auch diverse operative Aufgaben abzuleiten sind, die er/sie persönlich wahrzunehmen hat.

Insofern wird sich an den bisherigen Aufgabengebieten der Beauftragten wenig ändern.

5.5 Managementsystem-Beauftragter

Um zu gewährleisten, dass alle an der Aktualität der Prozessbeschreibungen beteiligten Personen nach einheitlichen Regeln arbeiten, ist es unabdingbar, dass es eine Koordinationsfunktion geben muss, die sowohl die **Beauftragten** als auch die **Prozessinhaber** betrifft. Nach meinem Sprachgebrauch handelt es sich dabei um einen „Managementsystem-Beauftragten (MSB)“.

In vielen Organisationen wird diese Aufgabe historisch bedingt durch den QMB wahrgenommen, da das Qualitätsmanagementsystem in fast allen Organisationen als erstes entstanden ist. Das ist aber kein Dogma. Selbstverständlich kann jede andere Person diese Koordinationsaufgabe wahrnehmen, der sich mit den Prozessabläufen der Organisation auskennt, Organisationsgeschick besitzt und den Umgang mit unterschiedlich denkenden Menschen beherrscht.

Hauptaufgabe des MSB ist das „**Systemcontrolling**“, mit dem sicher gestellt werden soll, dass

- die Prozessbeschreibungen nach einheitlichen Regeln erstellt und gepflegt werden und
- die diversen „Beauftragten“ nicht ein Eigenleben entwickeln.

Dieses Systemcontrolling besteht ausschließlich aus regelmäßigen Stichproben der Prozessbeschreibungen und ist nicht zu verwechseln mit irgendeiner Form von Freigaberoutinen oder von Audits. Wie unter 5.3 bereits beschrieben, sollte die Freigabe Sache der Prozessinhaber sein.

5.6 Führungsrollen

Der Hinweis auf die **Führungsrolle** war in den vorherigen Ausgaben der Normen/Regelwerke nicht enthalten. Hier müssen die Organisationen neu überlegen, wie sie damit umgehen.

Beauftragte in der Organisation

- Organisationen, die bereits offiziell „**beschriebene Führungssysteme**“ implementiert haben, müssen nicht zusätzlich aktiv werden, ggf. muss die Dokumentation in die Managementsystembeschreibung integriert werden.
- Liegen derartige beschriebene „**Führungsgrundsätze**“ nicht vor, besteht Handlungsbedarf. Ein Beispiel für solche „Führungsgrundsätze“ kann als Word-Arbeitsdatei von PWMP bezogen werden.

6 Zusammenfassung

Eine Organisation ist gut beraten, wenn sie sich vom traditionellen Denken löst, **der QMB ist der Macher des QM-Systems**. Es gibt heute kein reinrassiges QM-System mehr. Auf Systemebene gibt es heute eine Vielzahl von unterschiedlichen externen Forderungen, die aber letztlich alle an die Geschäftsprozesse einer Organisation als Gesamtheit gestellt werden. Die nachfolgende Auflistung soll dieses verdeutlichen, ist aber beileibe nicht vollständig.

Qualität	ISO 9001
Umwelt	ISO 14001
Compliancemanagement	ISO 19600
Business Continuity Management Systems	ISO 22313
Informationssicherheit	ISO 27001
Risikomanagement	ISO 31000
Anti-Korruption-Management	ISO 37001
Energiemanagement	ISO 50001
Arbeits-/Gesundheitsschutz	ISO 45001

Wie erkennbar ist, handelt sich hierbei in keinem Fall um branchenspezifische Normen, diese kommen natürlich noch erschwerend hinzu.

Es wird also alles darauf hinauslaufen, dass es zukünftig die folgende Aufgabenteilung geben wird:

1. Ein **Mitglied der Geschäftsführung** wird die **Rechenschaftspflicht** zum Managementsystem als Ganzem wahrnehmen (siehe Abhandlung „A1-ABH-07 Aufgaben oberste Leitung“).
2. Die **Prozessinhaber** sind für die **Aktualität ihrer Prozessbeschreibungen** verantwortlich.
3. Die diversen **Beauftragten** müssen gewährleisten, dass den Prozessinhabern alle aktuellen Informationen über **externe Anforderungen** vorliegen.
4. Der **Managementsystem-Beauftragte** prüft, ob sich alle an die **Dokumentationsregeln halten**.
5. In allen Abweichungsfällen müssen über die **Vorgesetztenebenen** die erforderlichen **Korrekturmaßnahmen** eingeleitet, deren Erledigung überwacht und die **Wirksamkeitskontrolle** durchgeführt werden.

Das System der Auditierungen bleibt hiervon unberührt. Wo es möglich und sinnvoll ist, sollte es aber kombinierte Audits geben, um den Aufwand in einigermaßen erträglichen Grenzen zu halten.

Die Word-Arbeitsdatei zu „Führungsgrundsätzen“ ist zum Preis von 50 € zzgl. gültige MWSt bei PWMP zu erwerben. Wenn Sie mit der Anforderung (auch per Mail) eine Rechnungsadresse mitteilen, erhalten Sie die Datei im Normalfall noch am Tag der Anforderung per Mail zugesandt.