



Aufgaben der obersten Leitung

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Grundlagen	3
3	Auszüge aus den Anforderungen	4
3.1	Kontext	4
3.2	Anforderungen	4
3.3	Politik	5
3.4	Ziele	5
3.5	Managementsystem	6
3.6	Umfeld	6
3.7	Risikobetrachtung	7
3.8	Managementbewertung	7
3.9	Bewertungsergebnisse	8
4	Schlussanmerkung	8



Aufgaben der obersten Leitung

1 Einleitung

Mit Einführung der High-Level-Struktur taucht in allen Systemnormen, die auf der Grundlage dieser Struktur erstellt sind, die folgende Aussage auf:

Die oberste Leitung muss in Bezug auf das jeweilige „Managementsystem“ Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie: die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des jeweiligen Managementsystems übernimmt;

Der Wortlaut ist fast überall identisch. Übereinstimmend fordern diese Normen jetzt auch ausdrücklich keinen „Beauftragten der obersten Leitung“ mehr. Damit ist klargestellt, dass sich zukünftig die **oberste Leitung** mit mehr persönlichem Engagement an der Realisierung des jeweiligen „Managementsystems“ beteiligen muss. Welche Aufgaben mit diesem Engagement verbunden sind, ist nicht immer klar. Deshalb habe ich die nachfolgend aufgeführten Systemnormen inhaltlich analysiert und die nach meinem Verständnis relevanten Positionen herausgefiltert

- ISO 9001 Qualitätsmanagement
- IATF 16949 Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie
- ISO 14001: Umweltmanagement
- ISO 19600: Compliance-Management
- ISO 27001: Informationssicherheits-Managementsysteme
- ISO 45001: Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
- ISO 50001: Energiemanagementsysteme

Dabei ist eine Excel-Datei entstanden, deren Inhalt nachfolgend erläutert wird. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es sich hier um eine Interpretation des Autors handelt. Andere Deutungen sind denkbar. Anregungen zur inhaltlichen Verbesserung werden gern entgegen genommen.

Peter Wintzer
Seit 1981 Managementsystem-Berater

Gensingen, den 19. Februar 2017
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)

Aufgaben der obersten Leitung

2 Grundlagen

Die unter Abschnitt 1 aufgeführten Normen/Regelwerke wurden vom Autor mit der Absicht analysiert, herauszufinden, mit welchen Aktivitäten die oberste Leitung einer Organisation an der praktischen Umsetzung dieser Normen/Regelwerke persönlich beteiligt ist und welche delegierbar sind. Das Analyseergebnis ist in einer Excel-Tabelle mit der in den Bild 2a + 2b abgebildeten Grundstruktur dokumentiert. Aus Copyright-Gründen wird nur auf die zutreffenden Normenkapitel verwiesen. Die Normen können über den Beuth-Verlag bezogen werden.

Anforderungen an die Unternehmensführung aus Normensicht								
ISO 9001 (IATF 16949), ISO 14001, ISO 19600, ISO 27001, ISO 45001, ISO 50001								
27.03.2019								
Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Themengruppe	Abschnitt	Abschnitt	Abschnitt	Abschnitt	Abschnitt	Abschnitt
			DIN EN ISO 9001:2015-11 IATF 16949:2016	DIN EN ISO 14001:2015-11	DIN ISO 19600:2016-12	DIN ISO/IEC 27001:2015-03	DIN ISO 45001:2018-06	DIN EN ISO 50001:2018-12
	2	3	4	5	6	7	8	9
I-1	Schlussfolgerungen zur fortdauernden Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Managementsystems;	Kontext	4.2 Abs. 1 a)	4.2 Abs. 1 a)	4.1 Abs. 1a	4.1 Abs. 1 a)	4.2 Abs. 1 a)	4.2 Abs. 1 a)
I-2	Möglichkeiten der Verbesserung,							

- Spalte 2: Auflistung der Forderungen aus den Normen/Regelwerken
- Spalte 3: Zuordnung zu einer Themengruppe
- Spalten 4-9: Verweis auf den zutreffenden Normen-/Regelwerksabschnitt

Bild 2a: Grundstruktur Excel-Datei Teil 1

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen?
		Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	Externe oder interne Auditoren
	2	10	11	12	13	14
A	Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck und ihre strategische Ausrichtung relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Managementsystems zu erreichen.	Hieraus sind zunächst keine Umsetzungshinweise abzuleiten. Sie umfassen die Themen "Kontext" (Abschnitt 4.1), "Interessierte Parteien" (Abschnitt 4.2), sowie den "Anwendungsbereich" (Abschnitt 4.3). Die Details dazu sind den folgenden Positionen zu entnehmen.	Die hieraus ableitbaren Aufgaben, finden sich als Detailpunkte in den folgenden Zeilen wieder.			

- Spalte 2: Auflistung der Forderungen aus den Normen/Regelwerken
- Spalte 10: Umsetzungshinweise vom Autor
- Spalte 11: Aufgaben der obersten Leitung, die nicht delegierbar sind
- Spalte 12: Aufgaben, die delegiert werden können
- Spalte 13: Mitwirkung der Fachbereiche an der Planung und Ausführung der Aufgabe
- Spalte 14: Hinweis darauf, wie ein Auditor die forderungsgerechte Aufgabenausführung prüfen kann

Bild 2b: Grundstruktur Excel-Datei Teil 2

Aufgaben der obersten Leitung

3 Auszüge aus den Anforderungen

Die folgenden Abschnitte orientieren sich an den in **Spalte 3 in Bild 2a** ausgewiesenen Themengruppen:

3.1 Kontext

Analyse der allgemeinen internen und externen Interessenlage an der Geschäftstätigkeit der Organisation (ohne Anforderungen).

Die gesamte Liste enthält sechs Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen? Externe oder interne Auditoren
			Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	
	2	10	11	12	13	14
A-1	Für die Organisation relevante interessierte Parteien bestimmen	Eine Auflistung der internen und externen interessierten Parteien anfertigen z.B. als Word- oder Excel-Dokument oder als DV-Ablageordner (siehe PWMP-Datei A1-LI-01).	Festlegen, welche interessierten Parteien als relevant einzustufen sind.	Vorschlagsliste interessierter Parteien erstellen	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung von Vorschlägen und der Entscheidungsfindung.	Auch wenn nicht ausdrücklich als "dokumentierte Information" bezeichnet, muss es doch eine Auflistung geben, die der Auditor einsehen kann.
A-2	Die relevanten Anforderungen dieser interessierten Parteien bestimmen.	Die Auflistung um die relevanten Forderungen der interessierten Parteien ergänzen (siehe PWMP-Datei A1-LI-01). Achtung: Nicht verwechseln mit der Analyse der externen Anforderungen (Kunde, Norm/Regelwerk, Gesetz, Verordnung).	Entscheiden, welche Anforderungen der interessierten Parteien als relevant einzustufen sind.	Vorschlagsliste der interessierten Parteien um eine Auflistung der Anforderungen ergänzen.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung von Vorschlägen und der Entscheidungsfindung.	Auch wenn nicht ausdrücklich als "dokumentierte Information" bezeichnet, muss es doch eine Auflistung geben, die der Auditor einsehen kann.
A-3	Festlegen, welche von diesen Anforderungen zu bindenden Verpflichtungen werden.	In die Auflistung der relevanten Forderungen der interessierten Partei eine zusätzliche Kennung einfügen, die die bindenden Verpflichtungen hervorhebt (siehe PWMP-Datei A1-LI-01).	Entscheiden, welche Anforderungen der interessierten Parteien als bindend einzustufen sind.	In der Vorschlagsliste der interessierten Parteien die "bindenden Verpflichtungen" markieren.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung von Vorschlägen und der Entscheidungsfindung.	Auch wenn nicht ausdrücklich als "dokumentierte Information" bezeichnet, muss es doch eine Auflistung geben, die der Auditor einsehen kann.

Bild 3.1: Auszug aus der Anforderungsliste zum Kontext

3.2 Anforderungen

Analyse der konkreten externen Anforderungen an die Geschäftstätigkeit der Organisation aus Gesetzen, Verordnungen, Normen, Regelwerken oder von Kunden.

Die gesamte Liste enthält fünf Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen? Externe oder interne Auditoren
			Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	
	2	10	11	12	13	14
B-1	Dafür Sorge tragen, dass die Anforderungen der Kunden und zutreffende gesetzliche sowie behördliche Anforderungen bestimmt, verstanden und beständig erfüllt werden.	Eine Prozessbeschreibung/Ein Verfahren festlegen zur a) Ermittlung der zutreffenden Anforderungen, b) Analyse, von welchen konkreten Inhalten der Anforderungen die Organisation betroffen ist c) Interne Kommunikation der zutreffenden Detailanforderungen d) Bewertung der Einhaltung der Detailanforderungen	Verantwortungen für die Ausführung der Schritte a-c festlegen. Bewertung durchführen.	Ausführung der Schritte a-c und Vorbereitung Schritt d.	Bei allen Schritten, im Rahmen Ihrer Fachaufgaben.	
B-2	Festlegen, wie häufig die Einhaltung der (bindenden) Verpflichtungen zu bewerten ist.	Die Bewertungshäufigkeit kann ein Bestandteil der Prozessbeschreibung (Pos. B-1) sein.	Entscheiden, wie häufig a) eine Prüfung von Änderungen externer Anforderungen und b) der tatsächlichen internen Umsetzung zu erfolgen hat.	Erarbeitung von Vorschlägen.	Bei allen Schritten, im Rahmen Ihrer Fachaufgaben.	Auch wenn nicht ausdrücklich als "dokumentierte Information" bezeichnet, muss es doch eine Auflistung geben, die der Auditor einsehen kann.

Bild 3.2: Auszug aus der Anforderungsliste zu externen Forderungen

Aufgaben der obersten Leitung

3.3 Politik

Auflistung der Anforderungen an die Mindestinhalte der Politik der Organisation.

Die gesamte Liste enthält 21 Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen?
		Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	Externe oder interne Auditoren
	2	10	11	12	13	14
C-1	Grundwerte und Politik der Organisation festlegt.	Wie bisher eine Politik festlegen, ggf. jetzt erweitert um Erkenntnisse, die aus der Feststellung der Interessenlagen (Pos. A-1 und A-2) resultieren.	a) Grundwerte festlegen b) Politik verabschieden	Erarbeitung von Vorschlägen.	Alle Fachbereiche bei der Verabschiedung.	Sichten und Bewerten der Politik.
C-2	Eine Kultur in der Organisation entwickelt, leitet und fördert, welche die beabsichtigten Ergebnisse des Managementsystems unterstützt.	"Kultur" interpretiere ich nur als eine andere Bezeichnung für "Grundwerte", weshalb dieses zur Pos. C-1 zählt.	a) Grundwerte festlegen b) Politik verabschieden	Erarbeitung von Vorschlägen.	Alle Fachbereiche bei der Verabschiedung.	Sichten und Bewerten der Politik.
C-3	Die strategische Ausrichtung unterstützt.	siehe Pos. C-1	siehe Pos. C-1	siehe Pos. C-1	siehe Pos. C-1	siehe Pos. C-1
C-4	Sicherstellt, das Politik und Ziele mit der strategischen Ausrichtung und dem Kontext der Organisation vereinbar sind.	Ist ein Abgleich der Politik und der Ziele mit dem "Kontext" und wird im Zuge der Managementsystembewertung durchgeführt.	Bei der Managementbewertung berücksichtigen.	Nein.	Bei der Managementbewertung.	

Bild 3.3: Auszug aus der Anforderungsliste zur Politik

3.4 Ziele

Kriterien, die bei der Festlegung oder Vereinbarung der Ziele der Organisation zu berücksichtigen sind.

Die gesamte Liste enthält 16 Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen?
		Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	Externe oder interne Auditoren
	2	10	11	12	13	14
D-1	Ziele für relevante Funktionen, Ebenen und Prozesse, die für das Managementsystem benötigt werden.	Wie bisher Prozess- und/oder Abteilungsziele festlegen, ggf. jetzt erweitert um Erkenntnisse, die aus der Feststellung der Interessenlagen (siehe Gruppe "Kontext") resultieren.	Ziele mit den direkt unterstellten Personen vereinbaren.	Vereinbarung von Zielen mit untergeordneten Hierarchieebenen.	Alle Fachbereiche.	Sichten und Bewerten der Ziele (z.B. PWMP-Dateien "A1-Li-01 Kontext-Ziele-Bewertung", BSC, Kennzahlenübersicht).
D-2	Die Organisation muss die erforderlichen Eingaben und die erwarteten Ergebnisse dieser Prozesse bestimmen.	Einer Prozesskette/Einem Prozessschritt sollten Eingabe-, Verarbeitungs- und Ausgabekriterien (EVA-Prinzip) zugeordnet sein. Dabei ist zu unterscheiden zwischen a) Prozessabläufen und b) benötigten Ressourcen c) festgelegte/vereinbarte Ziele	b) Erforderliche Ressourcen feststellen und bereitstellen c) Prozessziele festlegen / vereinbaren.	a) Beschreibung der Prozessabläufe, einschl. der organisatorischen Eingabe- und Ausgabebedingungen an Prozessverantwortliche b) + c) Vorschläge erarbeiten.	a) Beschreibung der Prozessabläufe, einschl. der organisatorischen Eingabe- und Ausgabebedingungen an Prozessverantwortliche. b) + c) Vorschläge erarbeiten.	Eingabe- und Ausgabebedingungen der Prozessabläufe sichten.
D-3	Die Angleichung der betrieblichen Ziele an die bindenden Verpflichtungen sicherstellt.	Wenn aus bindenden Verpflichtungen Ziele abzuleiten sind, ist dieses bei Pos. D-1 und/oder B-2 zu berücksichtigen.	Ziele mit den direkt unterstellten Personen vereinbaren.	Vorschläge erarbeiten.	Alle Fachbereiche.	Eingabe- und Ausgabebedingungen der Prozessabläufe sichten.

Bild 3.4: Auszug aus der Anforderungsliste zu Zielen

Aufgaben der obersten Leitung

3.5 Managementsystem

Anforderungen, die bei der Feststellung/Gestaltung des Managementsystems der Organisation zu berücksichtigen sind.

Die gesamte Liste enthält 13 Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen? Externe oder interne Auditoren
			Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	
2	10	11	12	13	14	
E-1	Ein Managementsystem aufbauen	In der Regel ist eine Prozesslandschaft vorhanden. Sollten einige Detailforderungen nicht enthalten sein, müssen vorhandene Prozesse ergänzt oder neu aufgenommen werden. Ausnahme: Die bisherige Prozesslandschaft orientiert sich an Normenstrukturen. In diesem Fall sollte unbedingt die Chance genutzt werden, die Systembeschreibung nach den realen Prozessen zu strukturieren. Hinweis: Bei kleinen und mittelständigen Organisationen sollte die oberste Ebene der Prozesslandschaft nur 15 bis 20 Prozesse umfassen (Beispiel "Industriemodell").	Endgültige Entscheidung über die "Prozesslandschaft" treffen.	Vorschläge für die "Prozesslandschaft" erarbeiten.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung von Vorschlägen und der Entscheidungsfindung.	Dokumentierte Prozesslandschaft sichten.
E-2	Die Prozesse bestimmen, die für das Managementsystem benötigt werden.	In Ergänzung zu Pos. E-1 müssen die zertifizierungsrelevanten Prozesse bestimmt werden (siehe auch PWMP-Industriemodell).	Endgültige Entscheidung über die "zertifizierungsrelevante Prozesslandschaft" treffen.	Vorschläge für die "zertifizierungsrelevante Prozesslandschaft" erarbeiten.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung von Vorschlägen und der Entscheidungsfindung.	Dokumentierte Prozesslandschaft sichten.
E-3	Die Abfolge dieser Prozesse bestimmen.	Visualisierung der Abfolge von Tätigkeitsschritten. Dieses kann im Zusammenhang mit Datenbanken eine "Flow-Chart-Darstellung" sein, aber auch eine verbal beschriebene Reihenfolge in Textdokumenten.	Entscheidung über die Art der Darstellung treffen.	Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen und konkrete Festlegung der Abfolgen im Zuge der Erstellung von Prozessbeschreibungen.	Alle Prozessverantwortlichen bei der Erstellung von Prozessbeschreibungen.	Prozessbeschreibungen sichten.

Bild 3.5: Auszug aus der Anforderungsliste zum Managementsystem

3.6 Umfeld

Kriterien, die das Umfeld der Organisation betreffen und für eine zielgerichtete Steuerung erforderlich sind, wie z.B.: Ressourcen, Verantwortungen/Befugnisse, Kompetenzen.

Die gesamte Liste enthält 16 Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen? Externe oder interne Auditoren
			Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	
2	10	11	12	13	14	
F-1	Die oberste Leitung muss in Bezug auf das Managementsystem Führung und Verpflichtung zeigen.	Generelle Aussage, die erst in den folgenden Positionen präzisiert wird.	Die hieraus ableitbaren Aufgaben, finden sich als Detailpunkte in den folgenden Zeilen wieder.			
F-2	Die für die Prozesse benötigten Ressourcen bestimmen und deren Verfügbarkeit sicherstellen.	a) Ressourcenvorgaben erstellen b) Ressourcen genehmigen c) Ressourcen sicherstellen bedeutet auch, in festgelegten Abständen überprüfen, ob diese Ressourcen tatsächlich zur Verfügung stehen und genutzt werden	a) Ressourcenvorgaben erstellen (z.B. Budgetvorgaben) b) Ressourcenpläne (Personal- und Investitionspläne) genehmigen c) Ressourcennutzung überprüfen	Auf Grundlage der Ressourcenvorgabe Vorschläge für die Verwendung der Ressourcen erarbeiten Datenermittlung für Personal- und Investitionsplan.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung von Vorschlägen und der Entscheidungsfindung.	Ressourcenpläne sichten. Personal- und Investitionspläne sichten und Stichprobenprüfung durch Befragung einzelner Personen.
F-3	Verantwortlichkeiten und Befugnisse für die Prozesse zuweisen.	a) mindestens für die in Gruppe A festgelegten Prozesse sind die Prozessverantwortliche namentlich festzulegen. b) die Entscheidungsbefugnisse (siehe PWMP-Datei "A1-LI-03 Entscheidungsbefugnisse") dieser Prozessverantwortlichen sind festzulegen	a) Prozessverantwortung entscheiden b) Entscheidungsbefugnisse festlegen.	Erarbeitung von Vorschlägen zu Prozessverantwortungen und Befugnissen.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung von Vorschlägen und der Entscheidungsfindung.	Übersicht der Prozessverantwortlichen sichten.

Bild 3.6: Auszug aus der Anforderungsliste zum Umfeld der Organisation

Aufgaben der obersten Leitung

3.7 Risikobetrachtung

Spezifische Hinweise auf die Betrachtung von "Risiken und Chancen" im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit.

Die gesamte Liste enthält eine Anforderung.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen? Externe oder interne Auditoren
			Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	
2	10	11	12	13	14	
G-1	Sorge tragen, dass die Risiken und Chancen, die die Konformität von Produkten und Dienstleistungen beeinflussen können, ermittelt werden.	a) bei der Beschreibung von Prozessabläufen diesen Aspekt im notwendigen Umfang berücksichtigen b) bei Produktentwicklungen die Herstellungs- und Anwendungsrisiken (z.B. mittels FMEA) beachten c) Ermittlung der Umweltaspekter-/risiken (z.B. mittels Umwelt-FMEA) d) bei Tätigkeiten kann auf die Gefährdungsbeurteilung zugegriffen werden	Ein oder mehrere Verfahren zur Feststellung und Bewertung von Risiken und Chancen (siehe Normenabschnitte) beauftragen und genehmigen.	Erarbeitung eines Konzepts und Umsetzung des genehmigten Verfahrens.	Alle Fachbereiche bei der Konzepterstellung und der praktischen Umsetzung.	Verfahren und Nachweise zur Umsetzung sichten.

Bild 3.7: Anforderungsliste zur Risikobetrachtung

3.8 Managementbewertung

Anforderungen an die Bewertung des Managementsystems.

Die gesamte Liste enthält vier Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen? Externe oder interne Auditoren
			Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	
2	10	11	12	13	14	
H-1	Die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des Managementsystems übernehmen.	Rechenschaftspflicht bedeutet hier, dass sich die oberste Leitung persönlich davon überzeugen muss, dass die Prozesse wirksam ablaufen. Dieses geschieht durch die regelmäßigen Bewertung, ob die Prozessziele in der jeweils festgelegten Periode erreicht wurden. Je nach Gewichtung der Ziele kann dieses täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich oder in anderen Zeitabständen erfolgen.	Bewertung in den vorgegebenen oder selbst festgelegten Zeitabständen durchführen.	Nein.	Betroffene Fachbereiche bei der Bewertung.	Bewertungsergebnisse sichten.
H-2	Mechanismen zur Rechenschaftslegung einführt und aufrechterhält, einschließlich der zeitnahen Berichterstattung.	Dokumentierte Regeln zur Durchführung der Managementsystembewertung.	Regeln genehmigen.	Regelvorschläge erarbeiten.	Alle Fachbereiche bei der Konzepterstellung und der praktischen Umsetzung.	Verfahren und Nachweise zur Umsetzung sichten.
H-3	Die oberste Leitung muss das Managementsystem der Organisation in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sowie dessen Angleichung an die strategische Ausrichtung der Organisation sicherzustellen.	Durchführen der Managementbewertung ggf. unter Berücksichtigung der in Pos. H-2 festgelegten Regeln.	Durchführen der Managementsystembewertung unter Berücksichtigung aller intern und externen Forderungen.	Vorbereitung der Managementsystembewertung.	Alle Fachbereiche bei der Durchführung der Bewertung.	Ergebnis der Managementsystembewertung sichten.

Bild 3.8: Auszug aus der Anforderungsliste zur Managementbewertung

Aufgaben der obersten Leitung

3.9 Bewertungsergebnisse

Anforderungen an die Ergebnisse der Bewertung des Managementsystems.

Die gesamte Liste enthält 12 Anforderungen.

Pos.	Interpretation des Autors zu den Normeninhalten	Umsetzung der Anforderung Wie können diese Forderungen intern umgesetzt werden.	Welche Bedeutung haben diese Anforderungen für die Unternehmensführung?			Wie kann ein Auditor die Umsetzung prüfen? Externe oder interne Auditoren
			Persönliche Aufgabe der obersten Leitung	Delegierbar	Mitwirkung	
	2	10	11	12	13	14
I-1	Schlussfolgerungen zur fortdauernden Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Managementsystems;	Zusammenfassende Aussage darüber, ob die oberste Leitung mit den Ergebnissen des Managementsystems zufrieden ist oder nicht.	Positive oder negative Schlussfolgerung ziehen.	Nein.	Alle Fachbereiche bei der Bewertung.	Ergebnis der Managementsystembewertung sichten.
I-2	Möglichkeiten der Verbesserung,	Im Bewertungsprotokoll die festgestellten Verbesserungsmöglichkeiten dokumentieren.	Mögliche Verbesserungsmaßnahmen beauftragen und/oder genehmigen.	Möglichkeiten für Verbesserungen als Vorschläge.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung und Festlegung von Korrekturmaßnahmen.	Ergebnis der Managementsystembewertung sichten.
I-3	Jedlichem Änderungsbedarf am Managementsystem,	Im Bewertungsprotokoll den festgestellten Änderungsbedarf dokumentieren.	Möglichen Änderungsbedarf beauftragen und/oder genehmigen.	Möglichkeiten für Veränderungen als Vorschläge.	Alle Fachbereiche bei der Erarbeitung und Festlegung von Korrekturmaßnahmen.	Ergebnis der Managementsystembewertung sichten.

Bild 3.9: Auszug aus der Anforderungsliste zu den Ergebnissen der Managementbewertung

4 Schlussanmerkung

Diese Abhandlung wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Über konstruktive Anmerkungen von Lesern würde ich mich freuen. Erkenntnisse aus der Teilnahme an zukünftigen Zertifizierungsverfahren oder aus Erfahrungsberichten werden dazu führen, dass diese Abhandlung auch von Zeit zu Zeit aktualisiert wird.

Potentielle Interessenten an der Excel-Datei „A1-ABH-07 Aufgaben der obersten Leitung“ können diese zum Preis von 50 € zzgl. MwSt. erwerben, an die Verhältnisse der eigenen Organisation anpassen und nutzen. 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.

Die in den Bildern und Texten erwähnten anderen Excel-Dateien von PWMP mit Handlungsvorschlägen und Beispielen aus meiner beruflichen Praxis können ebenfalls zum Preis von 50 € zzgl. MwSt. erworben werden. Zu den Inhalten sind auf meiner Webseite weitere Abhandlungen hinterlegt.

Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, diesen Komplex in Ihrer Organisation in Seminarform zu behandeln. In diesem Fall ist die Unterlage Bestandteil des Seminars und wird nicht gesondert berechnet. Seminar-dauer ca. 4 Stunden einschl. einer Pause.

Die Kosten können Sie meiner Webseite entnehmen, bzw. ergeben sich aus einem Angebot.