



SCHULUNG · FÜHRUNGSKRÄFTE & QMB

Audit & Managementbewertung.

Komplexität sehen. Klar entscheiden. – Anforderungen kompakt einordnen, Risiken priorisieren und Entscheidungen für das nächste Audit sicher vorbereiten.

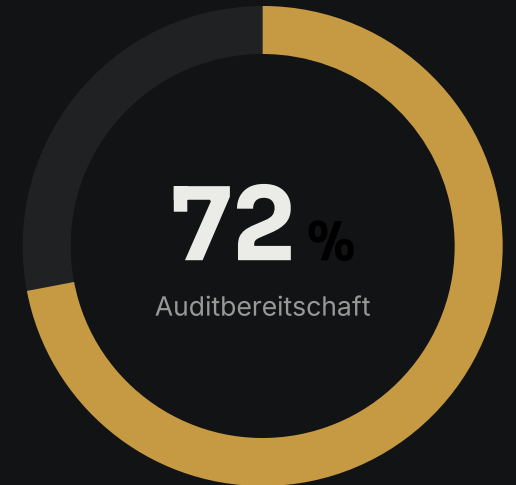
3-4 STUNDEN

WORKSHOP VOR ORT

PRAXIS-ÜBUNG ENTSCHEIDUNGS-COCKPIT

ERGEBNIS

„Ich kann fundiert entscheiden und steuern.“



Übungsszenario aus der Live-Übung



Vier Schritte zu belastbaren Entscheidungen

Führungskräfte brauchen keine weitere Foliensammlung, sondern ein belastbares Bild:

Was ist relevant, wo besteht Risiko – und was hat jetzt Priorität?

01 Anforderungen kompakt einordnen

Was ISO 9001 wirklich verlangt – internes Audit (9.2) und Managementbewertung (9.3)

02 Risiken und Wechselwirkungen erkennen

Priorisieren nach Wirkung und Verantwortung – statt alles gleichzeitig anzugehen

03 Entscheidungsoptionen diskutieren

Live-Übung im Entscheidungs-Cockpit mit realem Einordnungsdruck

04 Verantwortung und nächste Schritte klären

Von der Bewertung zur Maßnahme: Was, wer, bis wann

ERGEBNIS DER SCHULUNG

**„Ich kann fundiert
entscheiden und steuern.“**

Gemessen an einer konkreten Entscheidung, nicht
an Folienwissen.

RAHMEN

Dauer: 3–4 Stunden, Workshop vor Ort

Gruppe: Leitung, Prozess- und
Qualitätsverantwortung

Arbeitsweise: Kurze Impulse, viel Einordnung im
Dialog



01

KAPITEL 01 · GRUNDLAGEN

Anforderungen kompakt einordnen

Was die Norm verlangt, was sie nicht verlangt – und warum die
Managementbewertung eine Führungsaufgabe ist, kein QMB-Export.

01 · 02 · 03 · 04



Was verlangt ISO 9001 – und was nicht?

	INTERNES AUDIT (9.2)	MANAGEMENTBEWERTUNG (9.3)
FRAGE	Entspricht unser QM-System den Anforderungen – und leben wir es?	Ist unser QM-System noch geeignet, angemessen und wirksam?
BLICK	In die Prozesse: Befunde, Abweichungen, Verbesserungspotenzial	Auf das Gesamtsystem: Richtung, Risiken, Ressourcen
WER	Interne Auditorin oder Auditor (unabhängig vom auditierten Bereich)	Die oberste Leitung – persönlich, nicht delegierbar
ERGEBNIS	Auditbericht mit Feststellungen und Korrekturmaßnahmen	Bewertete Eingaben, Entscheidungen und Maßnahmen

Merksatz: Das Audit liefert Befunde – die Managementbewertung trifft Entscheidungen. Beides ist Pflicht, aber nicht dieselbe Aufgabe.

Quelle: ISO 9001:2015, Kap. 9.2 und 9.3 – einordnende, verkürzte Darstellung



Vom Befund zur Entscheidung: Eingaben und Ausgaben

EINGABEN (9.3.2)

Ergebnisse interner und externer Audits

Zielerreichung und Kennzahlen

Prozessleistung und Konformität

Reklamationen und Rückmeldungen

Risiken und Chancen

Ressourcen und Wirksamkeit früherer
Maßnahmen

Faustregel: Eine Eingabe fehlt? Dann wird über
Meinungen entschieden, nicht über Fakten.



MANAGEMENT- BEWERTUNG

Leitung · in geplanten
Abständen, mind. 1× jährlich
üblich



AUSGABEN (9.3.3)

Entscheidungen zu
Verbesserungsmöglichkeiten

Änderungsbedarf am QM-System

Ressourcenbedarf für die
nächsten Schritte

Ohne dokumentierte Ausgaben ist die
Bewertung im Audit nicht nachweisbar.

Quelle: ISO 9001:2015, Kap. 9.3.2 und 9.3.3 – kompakte Auswahl, nicht die vollständige Normliste



Wer entscheidet was? Leitung und QMB im Zusammenspiel

AUFGABE	LEITUNG	QMB
Bewertung vorbereiten und Eingaben sichern	unterstützt, stellt Daten bereit	verantwortet die Aufbereitung
Prioritäten setzen und Entscheidungen treffen	entscheidet persönlich	berät mit Einordnung und Optionen
Maßnahmen umsetzen und Ressourcen freigeben	verantwortet Umsetzung und Budget	begleitet, erinnert an Termine
Wirksamkeit prüfen lassen	beauftragt und bewertet	bereitet Prüfung und Nachweis vor

Leitplanken-Prinzip: Der QMB macht entscheidungsfähig – entscheiden tut die Leitung. Diese Grenze verhindert, dass Qualitätsmanagement zum Delegier-Projekt wird.

Grundlage: ISO 9001:2015, Kap. 5.1 (Führung und Verpflichtung) und 9.3 – Rollenzuschreibung nach Normhow-Praxis



02

KAPITEL 02 · RISIKEN

Risiken und Wechselwirkungen erkennen

Nicht jede Lücke ist gleich gefährlich. Wer Wirkung und Verantwortung



Priorisieren statt parallel: Wirkung × Verantwortung

WIRKUNG AUF'S AUDIT

Verantwortung klären

Hohe Wirkung, aber niemand fühlt sich zuständig.
Erst Zuständigkeit festlegen, dann starten.

Beobachten

Jetzt angehen

Hohe Wirkung und klare Verantwortung:
Hier entsteht vor dem Audit der größte Unterschied.

Standardisieren

WARUM SO?

Wirkung entscheidet über die Reihenfolge – nicht der Umfang des Dokuments.

Verantwortung entscheidet über Tempo – ohne Namen kein Fortschritt.

Beides zusammen macht



Drei Befunde, eine Reihenfolge

Dokumentenlenkung

Arbeitsanweisungen liegen in zwei Versionen im Umlauf; im Audit sofort sichtbar.

Wirkung hoch, Verantwortung klar
(Qualitätsleitung benannt). Konsequenz: sofort
starten.

PRIORITÄT 1 · HOCH

Interne Audits

Das Auditprogramm hinkt dem Plan zwei Quartale hinterher.

Wirkung mittel, Terminrisiko. Konsequenz: Plan
nachziehen, Kapazität klären.

PRIORITÄT 2 · MITTEL

Nachweise



03

KAPITEL 03 · ENTSCHIEDEN

Entscheidungsoptionen diskutieren

Live-Übung im Entscheidungs-Cockpit: Unter Zeitdruck einordnen, Optionen



Entscheidungs-Cockpit: Was hat jetzt Priorität?

IHRE AUFGABE (ZWEIERGRUPPEN)

1. Welche Lücke gefährdet das nächste Audit am stärksten?
2. Wer trägt die Verantwortung – und ist das dokumentiert?
3. Welcher nächste Schritt ist bis zum Monatsende realistisch?

ENTSCHEIDUNGS-COCKPIT

LIVE-ÜBUNG

Audit

Steuerung

Verantwortung

PRIORITÄTEN

Dokumentenlenkung

HOCH

Interne Audits

MITTEL

Nachweise

NIEDRIG

72 %



Musterimpuls und typische Denkfehler

IMPULS ZUR ENTSCHEIDUNGSFRAGE

„Starten Sie bei der Lücke mit hoher Wirkung und klarer Verantwortung – nicht beim längsten Dokument.“

WARUM DAS TRÄGT

Wirkung zuerst: Sie senkt das Auditrisiko spürbar.

Verantwortung schafft Tempo: Ein Name macht aus Absicht

Beitrag.

TYPISCHE DENKFEHLER

01 Das längste Dokument zuerst bearbeiten – Aktivität statt Wirkung.

02 Alle Baustellen gleichzeitig öffnen – nirgends entsteht ein



Checkliste: Ihre nächste Managementbewertung

VORHER

- ☐ Eingaben sammeln: Auditberichte, Kennzahlen, Reklamationen
- ☐ Termin und Tagesordnung mit der Leitung vereinbaren
- ☐ Verantwortliche pro Thema benennen
- ☐ Offene Maßnahmen der letzten

WÄHREND

- ☐ Befunde gemeinsam einordnen (Wirkung × Verantwortung)
- ☐ Prioritäten festlegen – bewusst auch: was warten kann
- ☐ Entscheidungen und Begründungen protokollieren

NACHHER

- ☐ Maßnahmen mit Was / Wer / Bis wann festhalten
- ☐ Wirksamkeitstermin in den Kalender
- ☐ Ergebnisse an die betroffenen Teams kommunizieren



Von der Schulung in den Alltag: Ihre nächsten 30 Tage

WOCHE 1-2



Lücken einordnen

Eingaben zur Managementbewertung
zusammentragen und die offenen Punkte in
der Matrix Wirkung x Verantwortung
platzieren.

WOCHE 3-4



Top-Lücke angehen

Die Lücke mit hoher Wirkung und klarer
Verantwortung bearbeiten: Maßnahme,
Name, Termin – mehr nicht.

DANACH



Wirksamkeit sichern

Wirksamkeitstermin wahrnehmen
und den Termin für die nächste
Managementbewertung fixieren.



NORMHOW

NORMEN | PROZESSE | QUALITÄT

ERGEBNIS

„Ich kann fundiert
entscheiden und steuern.“