

Impulse

Führung

(Rollen, Verantwortlichkeiten, Befugnisse)

Andreas Ackerl / Wolfgang Hackenauer

3.2.1 Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene **Funktionen** mit **Verantwortlichkeiten**, **Befugnissen** und Beziehungen hat, um ihre Ziele (3.7.1) zu erreichen

2.2.5.3 Kompetenz

Ein QMS ist am wirksamsten, wenn alle Beschäftigten die Fähigkeiten, Schulung, Ausbildung und Erfahrung verstehen und anwenden, die für die Ausübung ihrer **Rollen** und **Verantwortlichkeiten** erforderlich sind.

Es liegt in der **Verantwortung** der obersten Leitung, den Personen die Möglichkeiten zur Entwicklung dieser notwendigen Kompetenzen zu bieten.

2.2.5.4 Bewusstsein

Bewusstsein wird erreicht, wenn Personen verstehen, worin ihre **Verantwortlichkeiten** liegen und wie ihre Handlungen zum Erreichen der Ziele der Organisation beitragen.

3.5.3 Managementsystem

Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer Organisation (3.2.1), um Politiken (3.5.8), Ziele (3.7.1) und Prozesse (3.4.1) zum Erreichen dieser Ziele festzulegen

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Managementsystem kann eine oder mehrere Disziplinen behandeln, z. B. Qualitätsmanagement (3.3.4), Finanzmanagement oder Umweltmanagement.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Elemente des Managementsystems beinhalten die Struktur der Organisation, **Rollen** und **Verantwortlichkeiten**, Planung, Betrieb, Politiken, Praktiken, Regeln, Überzeugungen, Ziele und Prozesse zum Erreichen dieser Ziele.

Anmerkung 3 zum Begriff: Der Anwendungsbereich eines Managementsystems kann die ganze Organisation, bestimmte Funktionen der Organisation, bestimmte Bereiche der Organisation oder eine oder mehrere Funktionsbereiche über eine Gruppe von Organisationen hinweg umfassen.

- Kundenorientierung
- **Führung**
- Engagement von Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Verbesserung
- Faktengestützte Entscheidungsfindung
- Beziehungsmanagement

[ISO 9000:2015: 2.33.1-2.3.7]

2.3.2 Führung

2.3.2.1 Aussage

Führungskräfte auf allen Ebenen schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung sowie Bedingungen, unter denen Personen sich für die Erreichung der Qualitätsziele der Organisation engagieren.

2.3.2.3 Hauptvorteile

Einige mögliche Hauptvorteile sind:

- gesteigerte Wirksamkeit und Effizienz bei der Erfüllung der Qualitätsziele der Organisation;
- bessere Koordination der Prozesse der Organisation;
- verbesserte Kommunikation zwischen Ebenen und **Funktionen** der Organisation;
- Entwicklung und Verbesserung der Fähigkeit der Organisation und ihrer Personen, die angestrebten Ergebnisse zu erbringen.

2.3.2.2 Begründung

Das Schaffen einer Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung sowie die Einbeziehung der Personen ermöglichen einer Organisation, ihre Strategien, Politiken, Prozesse und Ressourcen zum Erreichen ihrer Ziele anzupassen.

2.3.2.4 Mögliche Maßnahmen

Mögliche Maßnahmen umfassen:

- das Kommunizieren der organisationseigenen Mission, Vision, Strategie, Politiken und Prozesse in der gesamten Organisation;
- das Schaffen und Aufrechterhalten gemeinsamer Werte, Fairness und Leitbilder ethischen Verhaltens auf allen Ebenen der Organisation;
- das Einführen einer Kultur des Vertrauens und der Integrität;
- das Fördern einer organisationsweiten Qualitätsverpflichtung;
- sicherzustellen, dass Führungspersonen aller Ebenen, den Personen in der Organisation ein positives Beispiel geben;
- Personen mit den Ressourcen, Schulungen und **Befugnissen** auszustatten, die zu verantwortlichem Handeln erforderlich sind;
- die Mitwirkung der Personen anzuregen, zu fördern und anzuerkennen.

4.4 Qualitätsmanagementsystem und seine Prozesse

4.4.1 Die Organisation muss entsprechend den Anforderungen dieser Internationalen Norm ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen, verwirklichen, aufrechterhalten und fortlaufend verbessern, einschließlich der benötigten Prozesse und ihrer Wechselwirkungen.

Die Organisation muss die Prozesse bestimmen, die für das Qualitätsmanagementsystem benötigt werden, sowie deren Anwendung innerhalb der Organisation festlegen, und muss:

[]

e) die **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** für diese Prozesse zuweisen;

[]

6.3 Planung von Änderungen

Wenn die Organisation die Notwendigkeit von Änderungen am Qualitätsmanagementsystem bestimmt,

müssen die Änderungen auf geplante Weise durchgeführt werden (siehe 4.4).

Die Organisation muss Folgendes berücksichtigen:

[]

d) die Zuweisung oder Neuzuweisung von **Verantwortlichkeiten** und **Befugnissen**.

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** für relevante **Rollen** innerhalb der gesamten Organisation zugewiesen, bekannt gemacht und verstanden werden. Die oberste Leitung muss die **Verantwortlichkeit** und **Befugnis** zuweisen für:

a) das Sicherstellen, dass das Qualitätsmanagementsystem die Anforderungen dieser Internationalen Norm erfüllt;

b) das Sicherstellen, dass die Prozesse die beabsichtigten Ergebnisse liefern;

c) das Berichten über die Leistung des Qualitätsmanagementsystems und über Verbesserungsmöglichkeiten (siehe 10.1), insbesondere an die oberste Leitung;

d) das Sicherstellen der Förderung der Kundenorientierung innerhalb der gesamten Organisation;

e) das Sicherstellen, dass die Integrität des Qualitätsmanagementsystems aufrechterhalten bleibt, wenn Änderungen am Qualitätsmanagementsystem geplant und umgesetzt werden.

8.3.2 Entwicklungsplanung

Bei der Bestimmung der Phasen und Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung muss die Organisation Folgendes berücksichtigen:

[]

d) die **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** im Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozess;

e) den internen und externen Ressourcenbedarf für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen;

[]

9.2.2 Die Organisation muss:

a) ein oder mehrere Auditprogramme planen, aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, einschließlich der Häufigkeit von Audits, Methoden, **Verantwortlichkeiten**, Anforderungen an die Planung sowie Berichterstattung, welche die Bedeutung der betroffenen Prozesse, Änderungen mit Einfluss auf die Organisation und die Ergebnisse vorheriger Audits berücksichtigen müssen;

Tabelle A.1 — Wesentliche Unterschiede in der Terminologie zwischen ISO 9001:2008 und ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produkte	Produkte und Dienstleistungen
Ausschlüsse	nicht verwendet (siehe Abschnitt A.5 zur Erläuterung der Anwendbarkeit)
Beauftragter der obersten Leitung	nicht verwendet (vergleichbare Verantwortlichkeiten und Befugnisse werden zwar zugewiesen, es gibt jedoch keine Anforderung an einen einzelnen Beauftragten der obersten Leitung)
Dokumentation, Qualitätsmanagementhandbuch, dokumentierte Verfahren, Aufzeichnungen	dokumentierte Information
Arbeitsumgebung	Prozessumgebung
Überwachungs- und Messmittel	Ressourcen zur Überwachung und Messung
beschafftes Produkt	extern bereitgestellte Produkte und Dienstleistungen
Lieferant	externer Anbieter

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** für relevante **Rollen** zugewiesen und innerhalb der Organisation bekannt gemacht werden.

Die oberste Leitung muss die **Verantwortlichkeit** und **Befugnis** zuweisen für:

- a) das Sicherstellen, dass das Umweltmanagementsystem die Anforderungen dieser Internationalen Norm erfüllt;
- b) das Berichten an die oberste Leitung über die Leistung des Umweltmanagementsystems, einschließlich der Umweltleistung.

9.2.2 Internes Auditprogramm

Die Organisation muss ein oder mehrere interne Auditprogramme aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, einschließlich der Häufigkeit, Methoden, Verantwortlichkeiten, Anforderungen an die Planung sowie Berichterstattung ihrer internen Audits.

A.5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Alle am Umweltmanagementsystem der Organisation Beteiligten sollten ein klares Verständnis ihrer **Rolle**, **Verantwortlichkeit(en)** und **Befugnis(se)** für die Erfüllung der Anforderungen dieser Internationalen Norm und das Erreichen der beabsichtigten Ergebnisse haben.

Die spezifischen **Rollen** und **Verantwortlichkeiten**, die in 5.3 beschrieben sind, dürfen einer Einzelperson —manchmal als „Managementbeauftragter“ bezeichnet — zugewiesen werden, von mehreren Einzelpersonen geteilt wahrgenommen oder einem Mitglied der obersten Leitung zugeordnet werden.

Tabelle B.1 — Übereinstimmung zwischen ISO 14001:2015 und ISO 14001:2004 (1 von 3)

ISO 14001:2015		ISO 14001:2004	
Abschnittsüberschrift	Abschnittsnummer	Abschnittsnummer	Abschnittsüberschrift
Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	5.3	4.4.1	Ressourcen, Aufgaben, Verantwortlichkeit und Befugnis

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** relevanter **Rollen** im SGA-Managementsystem zugewiesen und auf allen Ebenen innerhalb der Organisation bekannt gemacht sowie als dokumentierte Information aufrechterhalten werden. Beschäftigte aller Ebenen der Organisation müssen die **Verantwortung** für jene Aspekte des SGA-Managementsystems übernehmen, die sich in ihrem Einflussbereich befinden.

ANMERKUNG Obwohl **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** zugewiesen werden können, bleibt die oberste Leitung letztendlich rechenschaftspflichtig für das Funktionieren des SGA-Managementsystems.

Die oberste Leitung muss die **Verantwortlichkeit** und **Befugnis** zuweisen für:

- a) das Sicherstellen, dass das SGA-Managementsystem die Anforderungen dieses Dokuments erfüllt;
- b) das Berichten an die oberste Leitung über die Leistung des SGA-Managementsystems.

9.2.2 Internes Auditprogramm

Die Organisation muss:

- a) ein oder mehrere Auditprogramme planen, aufbauen, verwirklichen und aufrechterhalten, einschließlich der Häufigkeit von Audits, Methoden, **Verantwortlichkeiten**, Konsultation, Anforderungen an die Planung sowie Berichterstattung, welche die Bedeutung der betroffenen Prozesse und die Ergebnisse vorheriger Audits berücksichtigen;

5.4 Konsultation und Beteiligung der Beschäftigten

Die Organisation muss die Prozesse festlegen, umsetzen und aufrechterhalten zur Konsultation und Beteiligung der Beschäftigten sämtlicher zutreffender Ebenen und **Funktionen**, und wo vorhanden der Vertreter der Beschäftigten, an der Entwicklung, Planung, Verwirklichung und Leistungsbewertung des SGA-Managementsystems sowie an Maßnahmen zu seiner Verbesserung.

Die Organisation muss:

[]

d) bei Folgendem den Schwerpunkt auf die Konsultation von Beschäftigten legen, die nicht der Leitungsebene angehören:

- 1) Bestimmen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien (siehe 4.2);
- 2) Festlegen der SGA-Politik (siehe 5.2);
- 3) Zuweisen der **Rollen**, **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** in der Organisation, wie zutreffend (siehe 5.3);

4) Festlegen, wie rechtliche Verpflichtungen und andere Anforderungen (siehe 6.1.3) zu erfüllen sind;

A.4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Ein Verstehen des Kontextes einer Organisation dient dem Aufbau, der Verwirklichung, der Aufrechterhaltung und der fortlaufenden Verbesserung ihres SGA-Managementsystems. Interne und externe Themen können positiv oder negativ sein und Bedingungen, Merkmale oder sich verändernde Umstände beinhalten, die das SGA-Managementsystem beeinflussen können, beispielsweise:

[]

b) interne Themen, wie:

- 1) Führung, Organisationsstruktur, **Rollen** und Rechenschaftspflichten;

A.4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des SGA-Managementsystems

Eine Organisation besitzt die Freiheit und Flexibilität, die Grenzen und die Anwendbarkeit des SGA-Managementsystems festzulegen. Diese Grenzen und Anwendbarkeit dürfen die gesamte Organisation umfassen oder bestimmte Teile der Organisation, vorausgesetzt, dass die oberste Leitung dieses Organisationsteils ihre eigenen **Funktionen, Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** zum Aufbau eines SGA-Managementsystems besitzt.

A.7.2 Kompetenz

Bei der Bestimmung der Kompetenz für jede **Rolle** sollte die Organisation Dingen Rechnung tragen wie:

[]

i) den Pflichten und **Verantwortlichkeiten**, die mit den **Rollen** verbunden sind;

[]

Die Beschäftigten können die Organisation bei der Bestimmung der für die **Rollen** benötigten Kompetenz unterstützen.

A.5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die am SGA-Managementsystem der Organisation Beteiligten sollten ein klares Verständnis ihrer **Rolle, Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** für das Erreichen der beabsichtigten Ergebnisse des SGA-Managementsystems haben.

Obschon die oberste Leitung die **Gesamtverantwortung** und **Befugnis** für das SGA-Managementsystem trägt, muss jede Person am Arbeitsplatz nicht nur ihre eigene Sicherheit und Gesundheit berücksichtigen, sondern auch die Sicherheit und Gesundheit von Anderen.

Die Rechenschaftspflicht der obersten Leitung bedeutet, dass sie die **Verantwortung** für Entscheidungen und Tätigkeiten gegenüber den Leitungsorganen, der Justiz und im weiteren Sinne den interessierten Parteien übernimmt. Dies bedeutet, die letztendliche **Verantwortung** innezuhaben, und bezieht sich auf die Person, die im Fall von Versäumnissen, nicht ordnungsgemäßer Ausführung, Nichtfunktionieren oder Zielverfehlung zur Rechenschaft gezogen wird.

Die Beschäftigten sollten befähigt werden, gefährliche Situationen zu melden, sodass Maßnahmen ergriffen werden können. Sie sollten in der Lage sein, bei Bedarf **verantwortlichen Stellen** Bedenken zu berichten, ohne dass ihnen Entlassung, Disziplinarmaßnahmen oder andere Repressalien drohen.

Die spezifischen **Rollen** und **Verantwortlichkeiten**, die in 5.3 beschrieben sind, dürfen einer Einzelperson zugewiesen werden, von mehreren Einzelpersonen gemeinsam wahrgenommen oder einem Mitglied der obersten Leitung zugewiesen werden.

5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die **Verantwortlichkeiten** und **Befugnisse** für relevante **Rollen** zugewiesen und innerhalb der Organisation bekannt gemacht werden.

Die oberste Leitung muss dem Energiemanagement-Team die **Verantwortlichkeit** und **Befugnis** zuweisen für:

- a) das Sicherstellen, dass das EnMS eingeführt, verwirklicht, aufrechterhalten und fortlaufend verbessert wird;
- b) das Sicherstellen, dass das EnMS die Anforderungen dieses Dokuments erfüllt;
- c) das Umsetzen von Aktionsplänen (siehe 6.2) zur fortlaufenden Verbesserung der energiebezogenen Leistung;
- d) das Berichten an die oberste Leitung über die Leistung des EnMS und die Verbesserung der energiebezogenen Leistung in festgelegten Zeitabständen;
- e) das Festlegen von Kriterien und Verfahren, die für das Sicherstellen einer wirksamen Funktion und Steuerung des EnMS erforderlich sind.

9.2.2 Die Organisation muss:

- a) ein oder mehrere Auditprogramme planen, einführen, verwirklichen und aufrechterhalten einschließlich der Häufigkeit von Audits, Methoden, **Verantwortlichkeiten**, Anforderungen an die Planung sowie Berichterstattung, welche die Bedeutung der betroffenen Prozesse und die Ergebnisse vorheriger Audits berücksichtigen;

A.5.1 Führung und Verpflichtung

Die oberste Leitung trägt die gesamte **Verantwortung** für die Erfüllung der Anforderungen nach diesem Dokument. Auch wenn sie einige **Verantwortlichkeiten** delegiert, verbleibt insgesamt die Rechenschaftspflicht bei der obersten Leitung.

Tabelle B.1 — Übereinstimmung zwischen ISO 50001:2011 und ISO 50001:2018

ISO 50001:2011	ISO 50001:2018
4.2 Verantwortung des Managements	5.1 Führung und Verpflichtung
4.2.1 Top-Management	4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Energiemanagementsystems 5.1 Führung und Verpflichtung 7.1 Ressourcen
4.2.2 Beauftragter des Managements	5.1 Führung und Verpflichtung 5.3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation

- ISO 9000:2015: Adressiert sind die Person oder Personengruppe einer Organisation, die eigene Funktionen/Rollen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um Ziele zu erreichen.
- ISO 9001:2015: Bewusstsein wird dann erreicht, wenn Personen verstehen, worin ihre Verantwortlichkeiten liegen und wie ihre Handlungen zum Erreichen der Ziele der Organisation beitragen.
- ISO 9001:2015: Verantwortlichkeiten und Befugnisse für Prozesse sind zuzuweisen.
- ISO 9001:2015: nur diese zielt bei der Planung von Änderungen am QM auf die Zuweisung oder Neuzuweisung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen ab.
- Die ISO 9001:2015 fordert bei der Entwicklungsplanung im Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozess die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen.
- Alle Anforderungsmodelle verwenden unter 9.2.2 (Audit/Auditprogramme) den Begriff Verantwortung.
- Bei der ISO 45001:2018 spielen vor allem bei der Konsultation und Beteiligung der Beschäftigten Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse (im Zusammenhang auch mit rechtlichen Anforderungen) eine Rolle – aber auch bei der Bestimmung der Kompetenz für Rollen.
- Keine Besonderheiten bei der ISO 50001:2018.
- Begriff Aufgaben: wurde nur in der ISO 14001:2004 im Zusammenhang mit Verantwortlichkeit, Befugnisse und Ressourcen gebracht.

[Auf den Kernprozess durch organisatorische Rollen fokussieren](#) › [Sales Academy \(thesalesacademy.de\)](#)

- *Kennst du das als Führungskraft, wenn Kapazitäten in deinen Prozessen/ in deiner Abteilung/ in deinem Bereich fehlen und du direkt daran denkst, neue Mitarbeiter einzustellen? Das kommt daher, dass du noch nicht in Rollen, sondern in Stellen denkst.*
- *Wann ist es sinnvoll, dass du dir über die Definition von Rollen Gedanken machst? Besonders sinnvoll ist es dann, wenn du an einem laufenden Transformationsprojekt arbeitest.*
- *Auch ist es sinnvoll sich mit Rollen zu beschäftigen, wenn du feststellst, dass die „starre“ Linien- oder Matrixorganisation, die du momentan nutzt, dem sich ständig verändernden Geschäft nicht mehr gerecht wird und du daher mehr Mitarbeiter benötigst, die mehr Funktionen und Aufgaben wahrnehmen.*
- *In agilen Organisationen, in denen automatisch mehr Aufgabenprofile (Rollen) benötigt werden als Köpfe vorhanden sind, ist das Denken in einer Linien- oder Matrixorganisation gar nicht mehr möglich. Dies liegt daran, dass weder die benötigte Flexibilität gewährleistet ist noch ausreichend Köpfe vorhanden sind, die die Stellen besetzen können.*
- *Zusätzlich ist es sinnvoll die Rollen zu definieren und zu reflektieren, wenn du Recruiting-Probleme hast.*
- *Jede Rolle grenzt sich dabei so ab, dass sie ein differenziertes Tätigkeitsfeld (Aufgabenprofil) und eine damit einhergehende Verantwortung (und einen Freiheitsgrad / Entscheidungskompetenz) beinhaltet.*
- *Bei einer **Stelle** könnte man jetzt im ersten Schritt denken, dass es auch ein abgrenzendes Tätigkeitsprofil darstellt. Tatsächlich sind Stellen häufig eine Zusammenfassung mehrerer Tätigkeitsprofile. Eine Stelle ist eine Positionsbezeichnung in einem Organigramm.*

[Auf den Kernprozess durch organisatorische Rollen fokussieren](#) › [Sales Academy \(thesalesacademy.de\)](#)

- *Die Herausforderungen bei Stellen liegt darin, dass das Aufgabenprofil durch die relativ starre Zuteilung von Rollen in eine Stelle sehr unflexibel ist. Dadurch bringen einige Stellen nicht die nötige Handlungsgeschwindigkeit hervor, sondern behindern die Veränderung.*
- *Ein Kopf ist eine bestimmte Person mit einer Kapazität x (z.B. 30 Stunden pro Woche), die eine Stelle oder eine Rolle ausführt.*
- *In der laufenden Transformation ist es jedoch sinnvoll, zuerst einmal in Rollen statt in Stellen zu denken. Das liegt erstens daran, dass wir bei Stellen sehr schnell an Köpfe denken und zweitens, dass wir so systemkritische Engpässe erkennen können.*
- *Der systemkritische Rollenengpass liegt zum Beispiel dann vor, wenn du einen Kopf hast, der eher drei oder vier systemkritische Rollen wahrnimmt. Systemkritische Rollen erkennst du daran, dass sie für die Wertschöpfung (deines Unternehmens oder deines Bereichs) extrem wichtig sind. Das wiederum erkennst du daran, wenn diese Rolle nicht funktionieren. In diesem Fall ist das Ergebnis Stillstand oder ein Engpass in deinen Kernprozessen. Wenn du weiterwächst, werden diese Köpfe (die zu viele systemkritische Rollen tragen) zum Engpass werden.*
- *Jede Organisation hat dabei sogenannte Helden. Helden sind Menschen, die mit Leichtigkeit mehrere systemkritische Rollen ausfüllen können.*
- *Der Kundennutzen entsteht nicht durch die Aufbauorganisation (nicht durch das Organigramm), sondern durch die Ablauforganisation (deine Prozesse oder deine Projektinfrastruktur). Rollen entsprechen eher der Ablauforganisation, Stellen entsprechen eher der Aufbauorganisation. Beim „Denken in Aufbauorganisationen“ habe ich festgestellt, dass es häufig um Revierkämpfe und um die Verteidigung von Machtbefugnissen geht. Beim Denken in Ablauforganisationen steht der Kundennutzen eher im Vordergrund.*