

Entscheidungsprotokoll der Leitung

Für Managementbewertung und Governance-Sitzungen: Anlass, Eingaben, Optionen, Entscheidung, Ressourcen, Verantwortung, Frist, Wirksamkeitskontrolle

Stand: 13. Oktober 2026 · buecher.effedore.com

Dokumentkopf

Feld	Eintrag	Feld	Eintrag
Haus		Version der Vorlage	
Datum		Protokoll-Nr.	
Protokollführung		Geprüft (Funktion)	
Freigegeben (oberste Leitung)		Verteiler	

A. Wozu und wann

Das Protokoll hält fest, was die Leitung auf Grundlage von Daten entschieden hat und wie die Wirkung geprüft wird. Es dient der Managementbewertung, Sitzungen mit der Eigentümerschaft und außerordentlichen Sitzungen nach einem Auslöser.

Normbezug nach Band 2a	Was daraus für das Protokoll folgt
9.3 Managementbewertung	In geplanten Abständen. Berücksichtigt unter anderem Änderungen, Leistung und Wirksamkeit, Auditresultate, Ressourcen, Risiken und Chancen, Verbesserungsmöglichkeiten. Entscheidungen über Verbesserungen, Änderungen und Ressourcen sind als Ergebnisse festzuhalten.
9.1 Bewertung	Daten sind zu bewerten, nicht nur zu sammeln (seit 2015).
6.3 Geplante Änderungen	Zweck, mögliche Folgen, Integrität des QMS, Ressourcen sowie Verantwortlichkeiten und Befugnisse prüfen.
10.2 Korrekturmaßnahmen	Den Auswirkungen angemessen und auf Wirksamkeit geprüft (seit 2015).
Verantwortung	Aufgaben sind delegierbar. Die Verantwortung für die Wirksamkeit des QMS bleibt bei der obersten Leitung.

Zur Vollständigkeit. Die Liste der Eingaben in Teil C folgt Band 2a und ist eine Auswahl. Die vollständigen Eingaben und Ergebnisse der Managementbewertung prüfen Sie am geltenden Normtext. Ein bestimmtes Protokollformat schreibt die Norm nicht vor.

B. Sitzungskopf

Feld	Eintrag
Art: Managementbewertung / Sitzung mit Eigentümerschaft / Direktionssitzung / außerordentlich nach Auslöser (Typ A oder B)	
Datum, Ort, Dauer	
Vorsitz (oberste Leitung)	
Teilnehmende	
Bewerteter Zeitraum	
Unterlagen verteilt am (mindestens einige Tage vorher)	
Offene Entscheidungen und Prüfungen aus der letzten Sitzung	

C. Eingaben

Zu jeder Eingabe gehört eine Kernaussage und die Frage, ob sie eine Entscheidung verlangt. Eine «zu beobachtende Tendenz» erhält eine Entscheidung oder einen Termin zur Wiedervorlage.

Eingabe	Grundlage	Quelle im Haus	Liegt vor?	Kernaussage / Signal	Entscheidung nötig?
Stand der Maßnahmen aus früheren Sitzungen	Band 2a, 2.11	Entscheidungsregister (Teil E)			
Änderungen externer und interner Themen	9.3	Kontext-Logbuch, Auslöser			
Interessierte Parteien: veränderte Erwartungen	4.2 / 9.3	Register der Parteien			
Kundenzufriedenheit über alle Kanäle	9.1.2 / 9.1.3	Bewertungen, Beschwerden			
Erreichung der Qualitätsziele; Umsetzung der Planung	9.1.3	Zielplan			
Konformität der Dienstleistungen; Abweichungen, Korrekturmaßnahmen	9.1.3 / 10.2	Abweichungsregister			
Ergebnisse interner Audits	9.3	Auditberichte			
Leistung externer Anbieter	9.1.3	Lieferantenbewertung			
Wirksamkeit der Maßnahmen zu Risiken; Chancen getrennt verfolgt	9.1.3 / 6.1	Risikoregister			

Eingabe	Grundlage	Quelle im Haus	Liegt vor?	Kernaussage / Signal	Entscheidung nötig?
Angemessenheit der Ressourcen	9.3	Personal, Technik, Budget			
Verbesserungsmöglichkeiten	9.3 / 10	Lektionen, Vorschläge			
Qualitätskultur und ethisches Verhalten (fester Punkt)	Empfehlung Band 2a	Kulturindikatoren			
Kohärenz von Politik und Entscheidungen	Empfehlung Band 2a	Vorlage Qualitätspolitik, F.1			

D. Entscheidungsblatt

Ein Blatt je bedeutsamer Entscheidung. Kleine Entscheidungen genügen als Zeile in Teil E.

D.1 Anlass und Eingaben

Feld	Eintrag
Entscheidungs-Nr.	
Anlass (Eingabe aus Teil C, Logbuch-Nr., Auditbefund, Kennzahl, geplante Änderung)	
Datenbasis: Kennzahl, Quelle, Stand	
Berührte Prozesse, Ziele, Risiken oder Chancen (Reg.-Nr.)	
Berührter Grundsatz der Qualitätspolitik	

D.2 Optionen (mindestens zwei, darunter «nichts ändern»)

Option	Beschreibung	Erwartete Wirkung auf die Qualität	Ressourcenbedarf	Risiken, Nebenwirkungen	Gewählt
A	Nichts ändern, weiter beobachten				
B					
C					
D					
E					
F					

D.3 Entscheidung und Umsetzung

Feld	Eintrag
Entscheidung	
Begründung, auch warum andere Optionen verworfen wurden	
Nur bei geplanter Änderung (6.3): Zweck; mögliche Folgen; Integrität des QMS; Ressourcen; Verantwortlichkeiten und Befugnisse	
Ressourcen (Personal, Zeit, Budget, Technik), freigegeben durch	
Verantwortlich (Funktion) und erteilte Befugnis	
Frist und Etappen	
Erwartetes Ergebnis, möglichst messbar	
Wer wird informiert, bis wann? (bei Vorschlägen: Rückmeldung an die einreichende Person)	

E. Entscheidungsregister

Das Register verbindet die Sitzungen. Offene Einträge kommen in die nächste Sitzung als Eingabe.

Nr.	Sitzung / Datum	Entscheidung (kurz)	Art: Verbesserung, Änderung, Ressource	Verantwortlich	Frist	Prüfung am	Status
1	Beispiel (Kompositfall, anzupassen)	Restaurantnote an Kongresstagen gefallen; Schichtumstellung mit garantierter Mindestabdeckung im Mittagsservice	Verbesserung	F&B-Leitung			

F. Wirksamkeitskontrolle

Für bedeutsame Maßnahmen schlägt der Band drei Prüfmomente vor: nach 30, 90 und 180 Tagen. Wirkt eine Maßnahme nicht, wird die Ursache neu analysiert, statt die Maßnahme als erledigt zu führen.

Entsch. -Nr.	Prüfmoment	Prüffrage	Evidenz	Ergebnis	Folge: abschließen, anpassen, Ursache neu analysieren
	30 Tage	Wie geplant umgesetzt?			
	90 Tage	Zeigen sich die erwarteten Signale?			
	180 Tage	Gefestigt, ohne unerwartete Nebenwirkungen?			

G. Kennzahlen der Entscheidungsqualität

Kennzahl (Band 2a)	Definition	Diese Sitzung	Vorwert	Bemerkung
Daten-Entscheidungs-Schließung (2.11)	Anteil der überwachten Signale mit dokumentierter Entscheidung im Zyklus			
Latenz (2.11)	Mittlere Zeit vom Erkennen eines Signals bis zur umgesetzten Korrekturmaßnahme			
Geprüfte Wirksamkeit (2.12)	Anteil der bedeutenden Verbesserungen mit geprüfter Wirksamkeit			
Wiederkehrende Abweichungen (2.12)	Quote der Abweichungen, die im selben Prozess erneut auftreten			
Kohärenz (2.2)	Zahl der Entscheidungen im Einklang mit der Politik, von drei geprüften je Quartal			

H. Ergebnisse und Abschluss

Ergebnis der Sitzung	Entscheidungs-Nr.
Entscheidungen über Verbesserungen	
Entscheidungen über Änderungen am QMS	
Entscheidungen über Ressourcen	
Nächste Managementbewertung geplant am	
Unterschrift oberste Leitung, Datum	

Hinweis. Ein Protokoll, das niemand mit einer Entscheidung verbindet, wird archiviert und vergessen. Prüfen Sie deshalb zu Beginn jeder Sitzung zuerst die offenen Einträge aus Teil E.

Was dieses Material nicht ist

Diese Vorlage ersetzt nicht den Normtext der ISO 9001:2026 und keine Abstimmung mit der Zertifizierungsstelle. Sie ist keine Rechts- oder Zertifizierungsberatung. Sie ist an Größe und Sitzungsstruktur des eigenen Hauses anzupassen; die Entscheidungen und ihre Verantwortung bleiben bei dessen Leitung. Stand: 13. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 2a, Abschnitte 2.11, 2.12 und 1.12; ergänzend 1.4, 2.2, 2.4 (geplante Änderungen) und Anhang 1.