VORLAGE ZU ABSCHNITT 3.11

Bericht an die Leitung

Ein Bericht, der Entscheidungen trägt: Kosten und Wirkung statt Klauseln

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

Feld	Eintrag	Feld	Eintrag
Haus		Auditzyklus / Zeitraum	
Version		Datum	
Erstellt (Auditor)		Geprüft	
Freigegeben		Adressatenebene	operativ / gestaltend / strategisch

Zum Gebrauch Diese Vorlage folgt der Methode des Bandes: Selektion, Übersetzung, Vorschlag. Sie ist kein Formatgebot der Norm. Klausel 9.2.2 verlangt seit 2015, die Auditergebnisse der relevanten Leitung zu berichten. Wie das geschieht, lässt die Norm offen.

Die Teile A bis F bilden den gestaltenden Bericht für den General Manager (Ziel: vier bis sechs Seiten). Teil G ist die Abteilungskarte. Teil H protokolliert die Übergabe. Der Klauselbezug steht nur im Anhang (Teil I).

A. Kurzfassung in drei Sätzen

Diese Seite wird mit Sicherheit gelesen. Schreiben Sie sie zuerst, nicht zuletzt. Jeder Satz trägt genau eine Botschaft.

Satz	Inhalt	Ihr Text
1	Was ist bestätigt? (Konformität in einem Satz)	
2	Wo liegt die wichtigste Schwachstelle, und was kostet sie im Jahr?	
3	Welche Entscheidung wird vorgeschlagen, zu welchen Kosten, mit welchem Nutzen?	

Satz	Beispiel (Kompositfall, anzupassen)
2	Bei Hochbelegung verliert das System in drei Kernprozessen an Wirksamkeit. Geschätzte Kosten: 47.000 Euro im Jahr (Modellannahme aus dem Buch).
3	Empfohlene strukturelle Maßnahmen: 18.500 Euro. Erwartete Amortisation binnen 18 Monaten (vorsichtige Schätzung vor der Umsetzung).

B. Übersetzung der Befunde

Nehmen Sie nur die Befunde auf, die eine Entscheidung tragen. Auswahlkriterien: Auswirkung, Wiederkehrrisiko, strategische Bedeutung. Stellen Sie zu jedem Befund die Frage: «Was kostet das, und wen trifft es?»

Tabelle B · Befund und Wirkung (Beispiel (Kompositfall, anzupassen) in der ersten Zeile)

Nr.	Befund in Auditsprache (nur intern)	Wirkung in Entscheidungssprache (Kosten, Ertrag, Risiko, Betroffene)	Grundlage der Schätzung	Quadrant (Teil C)
Bsp.	Abweichung bei der Erfüllung zugesagter Sonderwünsche von Gruppen	34 % der Gruppen mit Sonderwünschen erhielten nicht den zugesagten Service. Geschätzte Kosten 22.000 Euro im Jahr.	Modellannahme aus dem Buch; im Haus aus Kompensationen und Gruppenzahl herleiten	Sofort eingreifen
1				
2				
3				
4				
5				
6				

> **Schätzungen offenlegen** Jede Zahl nennt ihre Grundlage. Eine offengelegte Schätzung ist glaubwürdiger als eine runde Zahl ohne Herkunft.

C. Prioritätenmatrix

Ordnen Sie jeden Befund aus Teil B einem Quadranten zu. Tragen Sie die Nummern ein. Die Leitung sieht so die Prioritäten, ohne jeden Befund im Detail zu lesen.

	Hohe Dringlichkeit	Geringe Dringlichkeit
Hohe Auswirkung	**Sofort eingreifen**: Entscheidung im laufenden Quartal. Befunde Nr.:	**Planen**: strukturelle Maßnahme terminieren. Befunde Nr.:
Geringe Auswirkung	**Überwachen**: Indikator setzen, beobachten. Befunde Nr.:	**Akzeptieren**: bewusst nicht priorisieren. Befunde Nr.:

D. Entscheidungsvorlage je Befundgruppe

Ein Blatt je Befundgruppe; für weitere Gruppen kopieren. Der Vorschlag ist so konkret, dass die Leitung nur noch Ja oder Nein sagen muss. Die Entscheidung bleibt der Leitung vorbehalten.

Feld	Befundgruppe Nr. ___	Beispiel (Kompositfall, anzupassen)
Was wir gefunden haben		Sonderwünsche aus Direktanfragen gehen zwischen PMS und Ticketsystem verloren.
Was es kostet, wen es trifft		Gruppen mit Sonderwünschen; Kompensationen und Reklamationen
Vorgeschlagene Entscheidung		Integration von PMS und Ticketsystem als strukturelle Korrektur
Kosten		rund 3.500 Euro (Modellannahme aus dem Buch)
Erwarteter Nutzen		minus 70 % der Abweichungen bei Sonderwünschen (Schätzung)
Vorgeschlagener Verantwortlicher		IT-Leitung
Frist		31. März
Akzeptabler Nachweis der Umsetzung		Integrations-Log mit korrekt übertragenen Sonderwünschen
Position der Leitung	ja / nein / zurückgestellt	ja
Begründung (bei nein oder zurückgestellt)		
Datum, Kürzel der Leitung		

Übersicht aller Vorschläge (für die Präsentation)

Nr.	Vorschlag	Kosten	Nutzen	Verantwortlich	Frist	Ja / Nein / Zurückgestellt	Begründung
1							
2							
3							
4							
5							
6							

E. Belastungsprobe (freiwilliges Governance-Element)

> **Kennzeichnung** Dieser Teil ist kein Input, den Klausel 9.3.2 verlangt. Resilienz ist keine Klausel der ISO 9001. Das Haus nimmt ihn auf, weil er nützt, und kennzeichnet ihn im Bericht als freiwillig.

Leitfrage: Hat das System unter dem operativen Stress des Zeitraums gehalten?

Belastungsmoment	Datum / Dauer	Reaktion des Systems	Gehalten / teilweise / nicht	Folgerung

F. Vergleich mit dem Vorzyklus

Beantwortet die selten gestellte Frage: «Gehen wir in die richtige Richtung?»

Kennzahl	Vorzyklus	Laufender Zyklus	Richtung (verbessert / stagniert / verschlechtert)	Kommentar

G. Abteilungskarte (operative Ebene)

Eine Seite je Abteilung, in der Sprache der Abteilung und ohne Klauselnummern. Übergabe im Einzelgespräch (im Buchfall dreißig Minuten), nicht per E-Mail.

Abschnitt	Inhalt
Abteilung, Datum, Auditor	
Was wir gefunden haben (höchstens drei Punkte)	
Was sofortige Aufmerksamkeit verlangt (mit Frist und einem Satz zur Dringlichkeit)	
Was wir vorschlagen (Empfehlung mit Zeit- und Verantwortungsschätzung, kein Befehl)	

Abschnitt	Inhalt
Was gut funktioniert (Verbesserungen gegenüber dem Vorzyklus)	
Sicht des Abteilungsleiters auf Ursachen und Maßnahmen	

H. Gesprächsprotokoll der Übergabe

Der gestaltende Bericht wird mündlich präsentiert (im Buchfall zwanzig Minuten entlang der Dokumentstruktur). Die Präsentation endet mit der Bitte um Position zu jedem Vorschlag.

Feld	Eintrag
Datum, Ort, Dauer	
Teilnehmende (Funktion)	
Präsentiert von	
Fragen und Einwände der Leitung	
Positionen je Vorschlag (Verweis auf Übersicht Teil D)	
Geänderte Fristen oder Verantwortliche	
Offene Punkte, nächster Termin (z. B. Managementbewertung)	
Zahl der strategischen Entscheidungen binnen 30 Tagen nach der Präsentation	
Unterschrift Leitung / Auditor	

> **Kennzahl des Berichtssystems** Der Band schlägt vor, nach jedem Zyklus die Zahl der strategischen Entscheidungen binnen dreißig Tagen festzuhalten. Er nennt weniger als drei als Signal, Format, Inhalt oder Präsentation zu überarbeiten. Die Schwelle legt das Haus selbst fest.

I. Anhang: Klauselbezug

Hier, und nur hier, stehen die Klauseln. Den Normtext zitieren Sie nicht; Sie nennen den Prüfgegenstand mit eigenen Worten. Der Anhang dient der Nachvollziehbarkeit für die Managementbewertung und das externe Audit.

Einstufung nach der Praxis des Hauses: Hauptabweichung, Nebenabweichung oder Beobachtung

Nr.	Klausel ISO 9001	Prüfgegenstand (eigene Worte)	Evidenz (Referenz)	Einstufung
Bsp.	8.2.3	Zugesagte Leistung bei Gruppenbuchungen erfüllt?	Stichprobe Gruppenakten, Reklamationen	Nebenabweichung
1				
2				
3				
4				
5				
6				

- Haupt- und Nebenabweichung sind eine Klassifizierung der Zertifizierungspraxis, nicht der ISO 9000. Das Haus kann sie für das interne Audit übernehmen.
- Klausel 9.2.2 (seit 2015): Ergebnisse der relevanten Leitung berichten. Klausel 9.3.2 (seit 2015): Auditergebnisse sind Input der Managementbewertung.
- Neu in 9.3.2 sind 2026 andere Inputs, etwa Änderungen der relevanten Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien.
- Die Forderung nach einem genauen, knappen und klaren Bericht steht in ISO 19011:2026 (6.5). Sie ist Leitfaden, keine 9001-Klausel.

J. Prüfung vor dem Versand

Prüffrage	Ja / Nein	Anmerkung
Ist der Bericht nach Entscheidungspriorität geordnet, nicht nach Klausel?		
Sind die wesentlichen Befunde in Kosten, Ertrag oder Risiko übersetzt?		
Hat jeder Vorschlag Kosten, Nutzen, Verantwortlichen und Frist?		
Endet der Bericht mit der Bitte um Position (ja / nein / zurückgestellt)?		
Ist die Belastungsprobe als freiwilliges Element gekennzeichnet?		
Gibt es getrennte Fassungen für operative, gestaltende und strategische Adressaten?		
Ist ein Termin für die mündliche Präsentation vereinbart?		
Zeigt der Bericht die Richtung gegenüber dem Vorzyklus?		

Was dieses Material nicht ist

Diese Vorlage ersetzt weder die ISO 9001 noch die ISO 19011. Sie ist keine Rechts- oder Zertifizierungsberatung. Form, Schwellen und Fristen passt jedes Haus an seine Größe und Organisation an; die Verantwortung bleibt bei seiner Leitung. Stand: 13. Oktober 2026.

Bezug im Buch: Band 2b, Abschnitt 3.11