

Inhaltsverzeichnis

1 Anwendungsbereich.....	3
2 Normative Verweisungen.....	3
3 Begriffe (siehe Punkt 11)	3
4 Kontext der Organisation	3
4 1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	3
4 2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	3
4 3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems	3
4 4 Qualitätsmanagementsystem und dessen Prozesse	4
4 4 1	4
4 4 2	4
5 Führung	4
5 1 Führung und Verpflichtung.....	4
5 1 1 Allgemeines	4
5 1 2 Mandatsorientierung.....	4
5 2 Politik.....	5
5 3 Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	5
6 Planung.....	5
6 1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	5
6 2 Qualitätsziele und Planung zur deren Erreichung	6
6 3 Planung von Änderungen	6
7 Unterstützung.....	6
7 1 Ressourcen	6
7 1 1 Allgemeines	6
7 1 2 Personen.....	7
7 1 3 Infrastruktur.....	7
7 1 4 Prozessumgebung.....	7
7 1 5 Ressourcen zur Überwachung und Messung	7
7 1 6 Wissen der Organisation	7
7 2 Kompetenz.....	7
7 3 Bewusstsein	8
7 4 Kommunikation	8
7 5 Dokumentierte Information	8
7 5 1 Allgemeines	8

7 5 2 Erstellen und Aktualisieren.....	8
7 5 3 Lenkung dokumentierter Information.....	8
8 Betrieb	10
8 1 Betriebliche Planung und Steuerung.....	10
8 2 Anforderungen an Mandate	10
8 2 1 Kommunikation mit Mandant/-innen	10
8 2 2 Bestimmen von Anforderungen in Bezug auf das Mandat	10
8 2 3 Überprüfung von Anforderungen in Bezug auf das Mandat	11
8 2 4 Änderungen von Anforderungen an Mandate	11
8 3 Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	11
8 4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen	11
8 4 1 Allgemeines	11
8 4 2 Art und Umfang der Steuerung	12
8 4 3 Informationen für externe Anbieter.....	12
8 5 Mandatsleistung.....	12
8 5 1 Steuerung der Mandate	12
8 5 2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	13
8 5 3 Eigentum der Mandant/-innen oder der externen Anbieter	13
8 5 4 Erhaltung	13
8 5 5 Tätigkeiten nach der Lieferung.....	13
8 5 6 Überwachung von Änderungen.....	14
8 6 Freigabe von Leistungen.....	14
8 7 Steuerung nichtkonformer Prozessergebnisse.....	14
9 Bewertung der Leistung	15
9 1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung.....	15
9 1 1 Allgemeines	15
9 1 2 Mandatszufriedenheit	15
9 1 3 Analyse und Bewertung.....	15
9 2 Internes Audit	16
9 3 Managementbewertung.....	16
10 Verbesserung.....	17
10 1 Allgemeines	17
10 2 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen.....	18
10.3 Fortlaufende Verbesserung.....	18

11.0 Begriffserklärung	18
------------------------------	----

1 Anwendungsbereich

Unternehmensbezeichnung: Kanzlei Mustermann AG
 Straße: Zum Salm 27
 PLZ, Ort: D-88662 Überlingen

GF: Klaus Seiler, MSc. in QM
 QM-Manager/-in: Hans Mustermann

Anzahl Mitarbeiter/-innen: 5
 Dienstleistung: Beratungsleistungen zu Managementsystemen.

2 Normative Verweisungen

Im Rahmen unseres Managementsystems beachten wir folgende normative Vorgaben (Beispiele):

Unterlage	Bezeichnung	Verteiler
Normen	DIN EN ISO 9001:2015	Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen
Gesetze	Becksche Rechtssammlungen	Online im Hause verfügbar
Richtlinien / Verordnungen	Berufsrechtliche Vorschriften Impressum	Online im Hause verfügbar
Sonstige Vorgaben	Empfehlungen der Berufskammern	Online verfügbar

3 Begriffe (siehe Punkt 11)

4 Kontext der Organisation

4 1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Unsere wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind für die strategische Ausrichtung relevant. Die Themen zur Erreichung der beabsichtigten Ergebnisse sind in externe und interne Zusammenhänge unterteilt. Die Themen werden laufend, formell aber jährlich geprüft und überwacht. Werden zwischen den Überwachungen neue Themen erkannt, werden diese umgehend umgesetzt.

Nachweis(e)
 FB 4 0 0 Kontext
 FB 4 1 0 Kontext, Erfordernisse und Erwartungen

4 2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Wir haben die Erfordernisse und Erwartungen in einem Formblatt gelistet und kommunizieren diese im Unternehmen. Die Erfordernisse und Erwartungen werden laufend, formell aber jährlich geprüft und überwacht. Werden zwischen den Überwachungen neue Erfordernisse und Erwartungen erkannt, werden diese umgehend umgesetzt.

Nachweis(e)
 FB 4 1 0 Kontext, Erfordernisse und Erwartungen

4 3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Qualitätsmanagementsystems

Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems:

- Finanzbuchhaltung für Mandat/-innen,
- Rechtliche Beratung und Vertretung von Mandaten

Anforderungen, die wir für nicht geltend festgelegt haben (Beispiele):

- 8 3 Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Begründung: Wir betreiben keine Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen.
- Wir sind nur Dienstleister im Sinne der Norm, somit gelten die Anforderungen der Norm, die nur Produkte betreffen, nicht.

4 4 Qualitätsmanagementsystem und dessen Prozesse

4 4 1

Mit diesem Regelwerk und den nachfolgenden Regelungen und Nachweisen haben wir nachgewiesen, dass wir ein QM-System eingeführt haben. Dieses System wird fortlaufend aufrechterhalten und verbessert.

Unsere Prozesse sind im Laufe dieses Handbuchs oder in gesonderten Prozessbeschreibungen beschrieben.

Die Prozessbeschreibungen beinhalten:

- die Prozesseingaben,
- das zu erwartende Prozessergebnis,
- Kriterien und Methoden zur Durchführung,
- die Art der Messung,
- Messmethoden,
- bedeutende Leistungsindikatoren, die für das Prozessergebnis von Bedeutung sind,
- Verantwortungen / Befugnisse im Rahmen des Prozessablaufes,
- Prozessrisiken und Chancen sowie abgeleitete Maßnahmen,
- die Form der Prozessüberwachung,
- letzte Änderungen,
- mögliche Prozessverbesserungen ,
- Dokumente und deren Aufbewahrung und
- die Prozessabfolge und deren Wechselwirkungen.

4 4 2

Dokumentierte Informationen, wie Aufzeichnungen und Vorgaben, stehen im Einklang mit der Notwendigkeit und unterstützen die Durchführung und werden aufbewahrt.

QM-Info

QI 4 4 0 Anweisung Prozesserstellung

Nachweis(e)

FB 4 4 0 Prozesse

5 Führung

5 1 Führung und Verpflichtung

5 1 1 Allgemeines

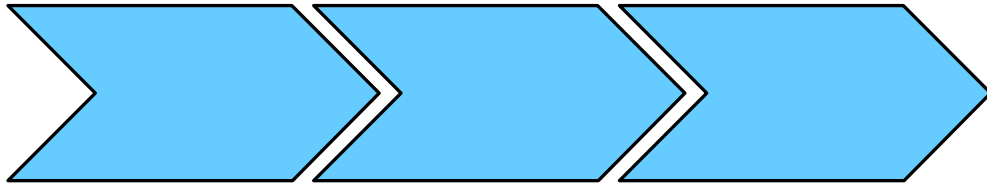
Die oberste Leitung hat die Rechenschaftspflicht für die Wirksamkeit des QM-Systems übernommen und nimmt diese wahr. Unsere Qualitätspolitik und -ziele sind strategisch und richten sich nach unserem Kontext. Die Qualitätspolitik sowie die Bedeutung des wirksamen Funktionierens des Qualitätsmanagements ist auf allen Ebenen kommuniziert und integriert. In allen Prozessen sind unsere Anforderungen berücksichtigt und wir befolgen den prozessorientierten Ansatz. Erforderliche Ressourcen sind auf allen Ebenen bereit gestellt. Wir stellen sicher, dass die beabsichtigten Ergebnisse erreicht werden.

Wir setzen Mitarbeiter/-innen ein, die ausgebildet und unterstützt werden, um zur Wirksamkeit des QM-Systems beizutragen. Wir fördern die fortlaufende Verbesserung. Unsere Führungskräfte und deren Verantwortung ist kommuniziert durch das Organisationsdiagramm (5 3 0).

5 1 2 Mandatsorientierung

Wir erfüllen unsere behördlichen und gesetzlichen Anforderungen. Chancen und Risiken in Bezug auf unsere Dienstleistungen sind festgelegt und werden überwacht (Siehe 4.1 Kontext der Organisation). Unser Fokus liegt auf der fortlaufenden Bereitstellung und Aufrechterhaltung unserer Dienstleistungen sowie auf der Verbesserung der Mandatszufriedenheit.

Qualitätsmanagement Verlag



Seiler

Dokumentationen

Musterhandbuch Kanzlei

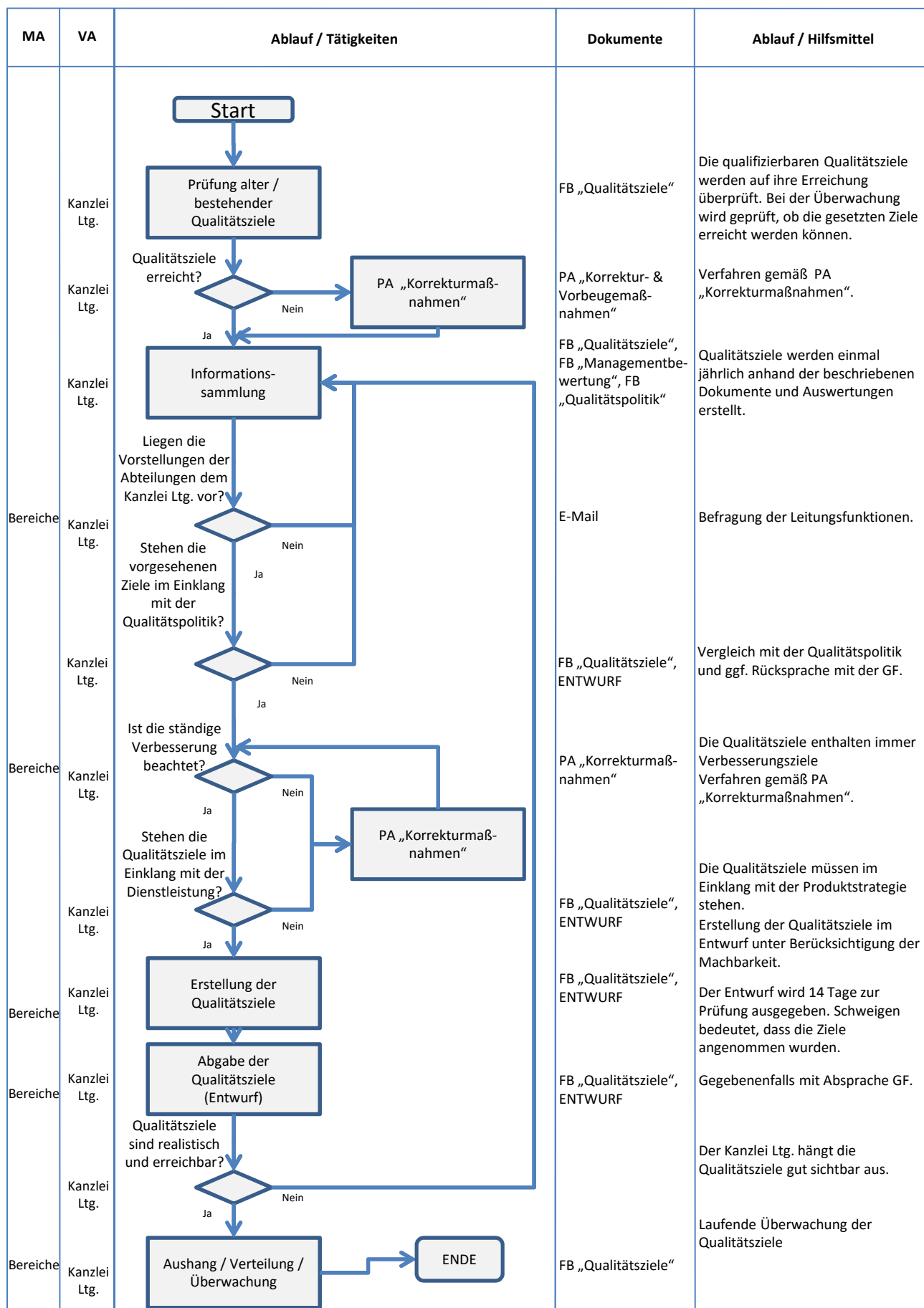
Prozessbeschreibungen

DIN EN ISO 9001:2015

Weitere Nachweise im Paket:

- 6 1 0 Ermittlung Risiken Chancen
- 6 2 0 Qualitätsziele
- 6 3 0 Planung Änderungen
- 7 1 3 Externe Wartungen
- 7 1 3 Interne Wartungen
- 7 2 0 Erforderliche Kompetenzen
- 7 2 0 Schulungen
- 7 2 0 Weiterbildung
- 7 4 0 Externe Kommunikation
- 7 4 0 Interne Kommunikation
- 7 5 3 2 Dokumentenausgang
- 7 5 3 2 Dokumenteneingang
- 7 5 3 2 Lenkung aufgezeichneter Informationen
- 7 5 3 2 Lenkung externer Informationen
- 7 5 3 2 Lenkung interner Informationen
- 8 4 2 Auswahl Anbieter
- 8 4 2 Beschaffung
- 8 4 2 Kontrolle Dienstleistungen
- 8 4 2 Kontrolle Lieferungen
- 8 4 3 Kommunikation Anbieter
- 8 5 1 FiBu Mandanten
- 8 5 1 Fristenwesen
- 8 5 2 Identifikation
- 8 5 2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
- 8 5 3 Eigentum Kunden / Anbieter
- 8 6 0 Planung Prüfungen
- 8 7 0 Nichtkonformitäten
- 9 1 2 Mandatszufriedenheit
- 9 1 3 Leistung Anbieter
- 9 1 3 Leistungsanalyse
- 9 2 2 Internes Audit
- 10 1 0 Planung Verbesserungen
- 10 2 0 Korrekturmaßnahmen

5.4.1 Qualitätsziele



7.2.0 Schulungen

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf / Hilfsmittel
MA	Kanzlei Ltg.	<pre> graph TD Start([Start]) --> Suche[Suche Ausbildungsträger] Suche --> G1{Träger geeignet?} G1 -- Nein --> Spez[Spezifizierung der Abteilung] Spez --> Suche G1 -- Ja --> Bind[Vertragliche Bindung] Bind --> Durch[Durchführung Schulung] Durch --> G2{Ausbildungsziel erreicht?} G2 -- Nein --> Ma[Maßnahmen erstellen] Ma --> Spez G2 -- Ja --> Daten[Datenpflege] Daten --> Ende([ENDE]) PA[PA „Korrekturmaßnahmen“] --> Spez </pre>	FB „Kompetenzen“ Angebote, Notizen Vertrag PA „Korrekturmaßnahmen“ Schulungsunterlagen FB „Maßnahmenplan“ Alle Unterlagen	Gegebenenfalls durch bestehendes Angebot oder Ausschreibung, Suche nach internem Ausbilder. Der Träger muss neben den Kosten auch die fachliche Kompetenz nachweisen, nähere Spezifizierung durch den Abteilungsleiter. Mit Definition des Ausbildungsziels und den Kosten. Bei internem Träger keine vertragliche Bindung. Verfahren gemäß PA „Korrekturmaßnahmen“. Durchführung der Schulung mit Erfassung Feedback. Wenn das Schulungsziel nicht erreicht wurde, wird der Fehler durch den Kanzlei Ltg. eingegrenzt und geeignete Maßnahmen festgelegt. Nachweis der Ausbildung in der Personalakte, ggf. Aktualisierung der Kompetenzen.

7.5.3.2 Dokumentenausgang

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf Hilfsmittel
		<pre> graph TD Start([Start]) --> Lieferung[Lieferung] Lieferung --> Prüfung[Prüfung] Prüfung --> Erstellen[Erstellen der Ausfertigung] Erstellen --> Decision{Unterlagen sind plausibel?} Decision -- Ja --> Versand[Versand] Decision -- Nein --> Korrektur[PA Korrektur- & Vorbeugemaßnahmen] Korrektur --> Ende([Ende]) Versand --> Dokumentation[Dokumentation] Dokumentation --> Info[Information Sachbearbeiter/-in] Info --> Ende </pre>		
	Sach. bearb.	Lieferung	Dokument & Verfügung	Sachbearbeiter/-in sendet den Ausgang an das Sekretariat. Die Verfügung beinhaltet weitere Anweisungen wie z.B. die Mandatsbezeichnung
	SEK	Prüfung	Dokument	Prüfung der Vollständigkeit gem. Verfügung
	SEK	Erstellen der Ausfertigung	Dokument	Durchführung der Tätigkeiten gem. der Verfügung
Sach. bearb.	SEK	Unterlagen sind plausibel?	Alle Unterlagen PA Korrektur- & Vorbeugemaßnahmen	Falls die Daten nicht plausibel sind wird eine Korrekturmaßnahme gem. der entsprechenden Prozessanweisung durchgeführt
	SEK	Versand	Unterlage	Versenden der Unterlage gem. der Vereinbarungen mit dem Kunden
	SEK	Dokumentation	Anschreiben / Dokument	Notiz des Portos, Ablage aller Informationen auf dem File-Server
	SEK	Information Sachbearbeiter/-in	E-Mail	Information der Sach-bearbeiter/-in
		Ende		
		Achtung: Termine sind unbedingt zu beachten.		

8.5.1 Fristenwesen

MA	VA	Ablauf / Tätigkeiten	Dokumente	Ablauf Hilfsmittel
Alle MA	MA	<pre> graph TD Start([Start]) --> Bedarf[Bedarf erkennen] Bedarf --> Decision{Ist eine Verfügung notwendig?} Decision -- Ja --> Verfuegung[Verfügung erstellen] Decision -- Nein --> Fristeneintrag[Fristeneintrag] Verfuegung --> Fristeneintrag Fristeneintrag --> Rueckmeldung[Rückmeldung] Rueckmeldung --> Ende([Ende]) </pre>	Projektunterlagen Daten / Verfügung Daten / Software E-Mail	Die Frist kann sich aus dem Bearbeitungsstand oder der Fristenart ergeben Die Verfügung ist notwendig wenn nicht das Sekretariat für die Notierung der Frist zuständig ist Eintrag der Frist in die Software (Eingabemaske) Information der betroffenen Stellen intern. Die Rückmeldung muss dokumentiert werden

Qualitätsmanagement Verlag



Seiler

Dokumentationen

Musterhandbuch Kanzlei

QM-Infos

DIN EN ISO 9001:2015

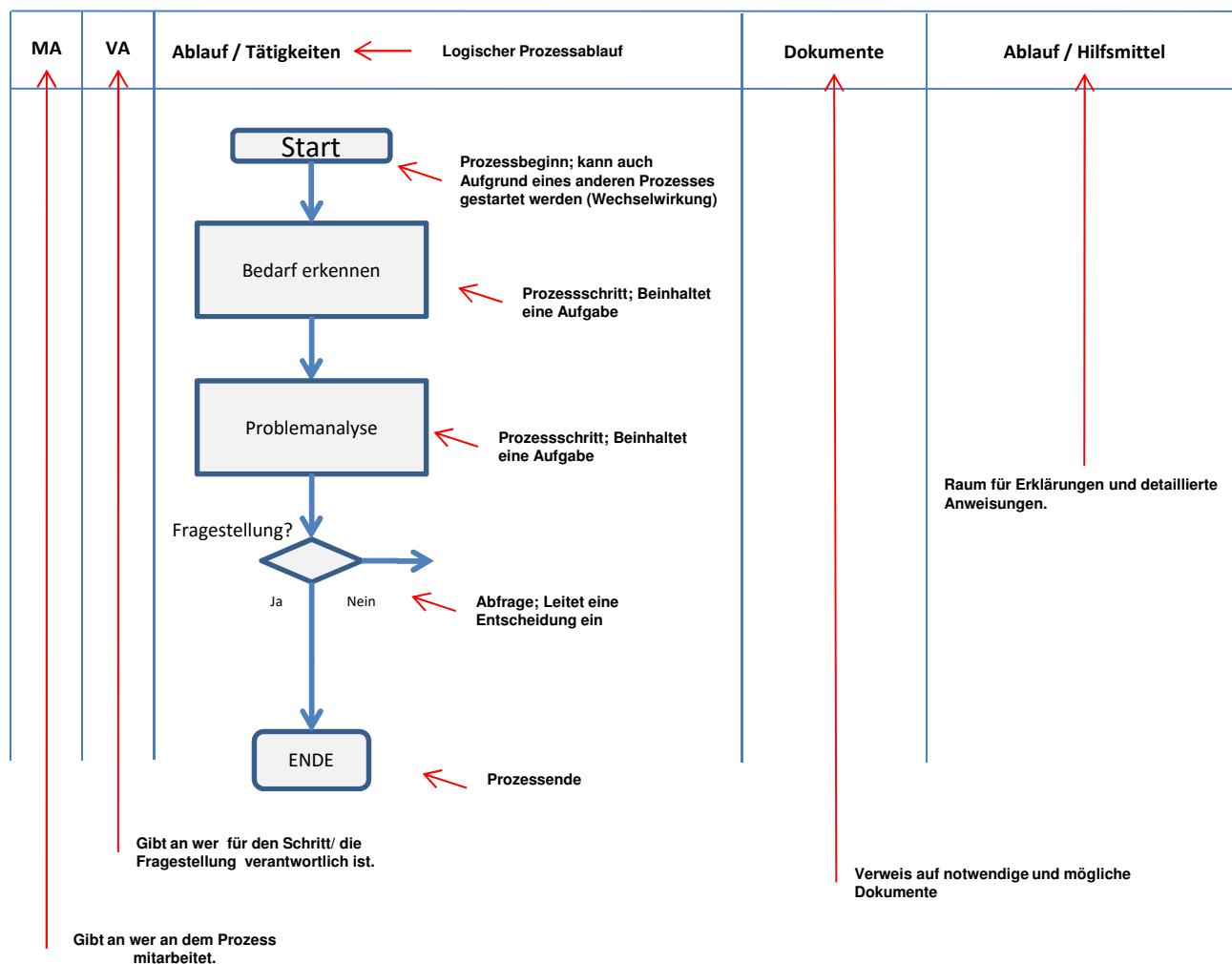
Weitere Nachweise im Paket:

4 4 0 Prozesserstellung
8 2 2 Analyse
8 2 2 Diagnose
8 5 1 Betreuung Mandat
8 5 1 Controlling
8 5 1 FiBu
8 5 1 Interne Revision
8 5 1 Verfügung

10 2 0 Korrekturmaßnahmen

Firmenlogo → Bitte austauschen mit dem eigenen Logo

Prozessname → mit Zuordnung in der Norm = 10.2.0

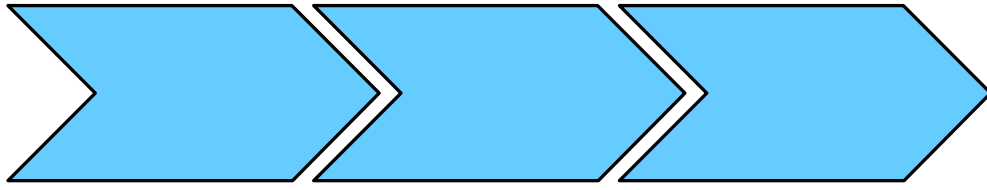


Im Rahmen der Betreuung eines Mandates legen wir folgenden Ablauf fest:

Laufende Nummer	Arbeitsschritt	Erläuterungen
1	Sachverhalt klären	Erfassen und Bewerten des Sachverhalts. Die Erfassung sollte so detailliert wie möglich durchgeführt werden. Unklarheiten sind mit der Leitung abzustimmen.
2	Machbarkeit feststellen	Die Machbarkeit wird bewertet. Die Dokumentation erfolgt in der vorläufigen Projektnotiz. Unter Umständen müssen weitere Recherchen durchgeführt werden.
3	Vorschuss verfügen	Der Vorschuss wird ermittelt und verfügt. Gegebenenfalls kann das Mandat an dieser Stelle abgebrochen werden, wenn die Parteien nicht handelseinig werden.
4	Prüfung der Situation	Mögliche Tätigkeiten können sein: ➤ Rechtsprüfung ➤ Organisatorische Prüfungen ➤ Analyse der individuellen Sachlage ➤ Recherchen bzw. ➤ Tätigkeiten gemäß dem Auftrag laut Vorschuss
5	Abgabe einer Empfehlung	Die Empfehlung beinhaltet gegebenenfalls auch eine Beratung bzw. ein Angebot zur Umsetzung. Das Angebot spiegelt das entworfene Dienstleistungskonzept.
6	Regelauftrag	In der Umsetzung des Regelauftrags sind folgende Grundsätze zu beachten: ➤ Grundsatz des persönlichen Gesprächs, ➤ Offenheit für persönliche Gespräche: ○ bei strategischen Fragen, ○ aus kulturellen Gründen, ➤ Reporting gemäß der Kundenbedürfnisse oder den gesetzlichen Vorgaben, ➤ Abschriften über Posteingang und Postausgang, ➤ Vermeidung der Kommunikation über Dritte,

		➤ Reaktionszeit auf Anfragen binnen 24 Stunden, ➤ transparente Leistungserfassung.
	Allgemeines	Wenn das Verhältnis im Mandat gestört ist, wird die Leitung informiert. Mögliche Gründe für eine Störung: ➤ Persönliche Kommunikation, ➤ Datenaustausch, ➤ Kontaktzeiten, ➤ Präsentation der Ergebnisse, ➤ fachliche Anforderungen, ➤ Auftreten der Mitarbeiter.
	Weitere Regeln der guten Mandatsbetreuung	➤ Verständliche Sprache und Informationen in der Terminologie der Mandant(innen) ➤ Wöchentliche Projektprüfung auf ausstehende Tätigkeiten & Änderungen ➤ Kosten- / Nutzenerklärung ➤ Erreichbarkeit in den üblichen Bürozeiten ➤ Strukturierte Weitergabe von Informationen ➤ Information über das Sekretariat bei jeglichen Verzögerungen ➤ Information über neue oder geänderte Rahmenbedingungen ➤ Information über sonstige Änderungen (bei Bedarf) ➤

Qualitätsmanagement Verlag



Seiler

Dokumentationen

Musterhandbuch

Kanzlei

Formblätter / Nachweisformen

DIN EN ISO 9001:2015

Weitere Nachweise im Paket:

- 4 0 0 Kontext
- 4 1 0 Kontext, Erfordernisse und Erwartungen
- 4 4 0 Prozesse
- 5 2 0 Qualitätspolitik
- 5 3 0 Organisationsdiagramm
- 5 3 0 Verantwortungen und Befugnisse
- 6 1 0 Chancen und Risiken
- 6 1 0 Risiken Maßnahmen
- 6 2 0 Qualitätsziele
- 6 3 0 Änderungen am QM-System
- 7 1 2 Benennung Qualitätsmanager/-in
- 7 1 3 Liste Infrastruktur
- 7 1 6 Organisationswissen
- 7 2 0 Kompetenzen
- 7 4 0 Liste Kommunikationswege
- 7 4 0 Protokoll Besprechung
- 7 5 1 Dokumentierte Informationen (diese Liste)
- 8 1 0 Planung und Steuerung
- 8 4 2 Checkliste Anbieter
- 8 4 2 Liste Anbieter Umfang Kontrolle
- 8 5 2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
- 8 5 2 Unterschriftenliste
- 8 5 6 Überwachung Änderungen
- 8 6 0 Prüfplan
- 8 7 0 Fehlerliste Mandatsleistung
- 8 7 0 Liste mögliche Sofortmaßnahmen
- 8 7 0 Nichtkonforme Prozessergebnisse
- 9 1 0 Leistungsbewertung
- 9 1 3 Leistung Anbieter
- 9 1 2 Mandatszufriedenheit
- 9 2 2 Auditbericht
- 9 2 2 Auditcheckliste 9001:2015
- 9 2 2 Auditplan
- 9 2 2 Auditprogramm
- 9 3 3 Managementbewertung
- 10 2 0 Nichtkonformitäten Korrekturmaßnahmen
- 10 2 2 „4D-Report“
- 10 2 2 Maßnahmenplan
- 10 3 0 Fortlaufende Verbesserungen

4.4.0 Prozesse

Beispiele in Rot

Allgemein

Die jeweilige Prozessabfolge ist in den Prozessanweisungen beschrieben.

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
6 1 0 Ermittlung Risiken / Chancen	Risiken und Chancen	Beherrschung Risiken, Erkennung von Chancen	Fehler, festgelegte Anforderungen, Auswertungen	keine	keine	Kanzlei Ltg. → Ermittlung	keine	Laufende Vorlage der Ergebnisse und deren Auswertung
6 2 0 Qualitätsziele	Qualitätspolitik, Anforderungen, Risiken und Chancen	Messbare Ziele die auf die Kanzlei zutreffen	Messbarkeit, Alle Bereiche der Kanzlei, Verbesserungen	Alle Prozesse	Finanziell bei Bedarf	Qualitätsmanager/-in, Kanzlei Ltg. → Ermittlung, alle Beteiligten → Erreichung	Falsche Ziele, Verbesserung der Kanzlei	Laufende Bewertung der Ergebnisse, Festlegung Maßnahmen zur Erreichung
6 3 0 Planung Änderungen	Bedarf an Korrekturen und Verbesserungen	Änderungen sind ohne Fehler durchgeführt	Planung von Änderungen mit Beteiligten, Prozessergebnisse	Alle Prozesse	Personal und individuelle Ressourcen	Kanzlei Ltg. → Ermittlung, alle Beteiligten → Erreichung	Verbesserungen, Änderung ohne Wirkung	Terminierte Überwachung, Managementbewertung
7 1 3 Externe Wartungen	Wartungspflichtige Einrichtungsgegenstände, Herstellerangaben	Produkte sind voll verwendungsfähig	Sicherheitseinrichtungen, Herstellerangaben, laufende Prüfungen	Mandatsleistung, Interne Wartungen	Finanziell	Kanzlei Ltg. → Durchführung	Keine sorgfältige Durchführung	Prüfung der Produkte nach Wartung und Prüfung der Leistungsnachweise
7 1 3 Interne Wartungen	Herstellerangaben, Wartungshinweise	Produkt voll verwendungsfähig	Kompetenzen intern vorhanden, Sauberkeit des Bereiches	Mandatsleistung, Externe Wartungen	Ersatzteile, Kompetenz	Kanzlei Ltg. → Durchführung	Keine sorgfältige Durchführung	Prüfung der Produkte nach Wartung, Aufsicht in Stichproben
7 2 0 Erforderliche Kompetenzen	Kompetenzen, die im Unternehmen als notwendig ermittelt wurden	Alle Kompetenzen erkannt und besetzt	Notwendige Kompetenzen müssen systematisch ermittelt werden, Überwachung bestehender Kompetenzen	Alle Prozesse	Keine	Kanzlei Ltg. → Ermittlung und Vermittlung	Kompetenzen in allen Bereichen gebildet, Kompetenzen nicht erkannt	Auswertung von Fehlern und Korrekturen, Auswertung Entwicklungen
7 2 0 Schulungen	Erforderliche Kompetenzen, regulatorische Vorgaben	Notwendige Schulungen und Regelschulungen sind durchgeführt	Schulungen müssen fachlich gut sein, Kenntnismehrung	Alle Prozesse	Personal	Kanzlei Ltg. → Ermittlung, Projektleitungen & Anbieter → Durchführung	Kenntnismehrung, Wissensverlust durch Ausscheiden	Dauerhafte Dienstaufsicht, Auswertung Fehler und Korrekturen
7 2 0 Weiterbildung	Neue Mandatsleistungen	Bildung neuer Kompetenzen	Spezifikation, laufende Ermittlung	Alle Prozesse	Personal	Kanzlei Ltg. → Ermittlung, Abteilungsleitungen → Durchführung	Neue Geschäftsfelder, falsche Ausbildungen	Ergebnisse neuer Prozesse, Auswertung Fehler und Korrekturen
7 4 0 Externe Kommunikation	Anfragen von Externen, regulatorische Vorgaben	Erfüllung Informationspflichten	Anfragen berechtigt und inhaltlich richtige Informationen	Analyse- und Leistungsprozesse	Personal	Kanzlei Ltg. → Ermittlung und Durchführung	Falsche Informationen, Ansehen verbessert sich	Überprüfung im Einzelfall durch Kanzlei Ltg. und Vertrieb
7 4 0 Interne Kommunikation	Informationen aus Leistungsbewertung und regulatorischen Vorgaben	Kenntnismehrung, Fehlervermeidung	Besprechung der Ergebnisse und planen von Korrekturen / Verbesserungen	Alle Prozesse	Personal	Kanzlei Ltg. → Planung, Alle Bereiche → Durchführung	Fehler vermeiden, Verbesserungen herbeiführen	Ergebnisse bei Besprechungen erörtern, Fehlerauswertung

4.4.0 Prozesse

Beispiele in Rot

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
7 5 3 2 Dokumenteneingang	Dokumente von Mandanten	Inhalte können für das Mandat genutzt werden.	Lesbarkeit und Interpretierbarkeit der übermittelten Daten.	Alle Mandatsprozesse	Personal, Maschine zur Digitalisierung (Scanner)	Kanzlei Ltg. → Planung, festgelegte Bereiche → Durchführung	Nicht alle Aufzeichnungen sind lesbar / auffindbar, Nachweis vorhanden	Laufende Selbstprüfung der Bereiche, internes Audit
7 5 3 2 Dokumentenausgang	Regulatorische und normative Anforderungen, eigene Festlegungen	Inhalte sind korrekt und werden von Mandant/-innen verstanden	Datenaufbereitung, Schriftstücke und Verfügungen erstellen, Anzahl Beschwerden	Alle Mandatsprozesse	Personal, Mandatsunterlagen, Drucker	Kanzlei Ltg. → Planung, festgelegte Bereiche → Durchführung	Nicht alle Informationen sind gelenkt, Nachweis vorhanden	Laufende Selbstprüfung der Bereiche, internes Audit
7 5 3 2 Lenkung aufgezeichneter Informationen	Regulatorische und normative Anforderungen, eigene Festlegungen	Notwendige Aufzeichnungen vorhanden, lesbar und geschützt	Ermittlung der Eingaben und Auswertung	Alle Prozesse	Personal, Normen- und Gesetzes-sammlungen	Kanzlei Ltg. → Planung, festgelegte Bereiche → Durchführung	Nicht alle Aufzeichnungen sind gelenkt, Nachweis vorhanden	Laufende Selbstprüfung der Bereiche, internes Audit
7 5 3 2 Lenkung externer Informationen	Regulatorische und normative Anforderungen, Kundenanforderungen	Einhaltung von Vorgaben	Laufende Auswertung der Fachpresse und Kontakt mit Organisationen	Kundenbezogene Prozesse, Leitungsprozesse	Personal, Fachpresse	Kanzlei Ltg. und Vertrieb → Ermittlung & Umsetzung	Wichtige Vorgaben werden nicht erkannt, Verbesserung der Leistung	Bewertung in Besprechungen, internes Audit
7 5 3 2 Lenkung interner Informationen	Vorgaben zur Durchführung der Mandatsleistungserbringung	Alle notwendigen dokumentierten Informationen sind erstellt und gelenkt	Erfassung aller notwendigen Informationen und Beschreibung	Alle Prozesse	Personal, EDV	Kanzlei Ltg. → Ermittlung & Erstellung, Alle Bereiche → Beachtung	Wichtige Informationen fehlen, Kennzeichnungsmehrung	Alle Bereiche laufend, Leistungsbewertung, internes Audit
8 4 2 Auswahl Anbieter	Benötigte Produkte und Mandatsleistungen	Geeignete Anbieter vorhanden	Anforderungen an benötigten Produkten und Mandatsleistungen bestimmen und Anbieter suchen, prüfen und freigeben	Alle Prozesse	Erforderliche Produkte und Mandatsleistungen	Kanzlei Ltg. → Auswahl und Freigabe, Alle Bereiche → Mitarbeit	Anbieter erfüllen Anforderungen nicht, Kosteneinsparung, schnelle Umsetzung	Laufende Bewertung im Ablauf, Entscheidungshilfen verwenden
8 4 2 Beschaffung	Benötigte Produkte und Mandatsleistungen	Produkt oder Mandatsleistungen entspricht den Anforderungen	Beschreibung der Leistung, Beschaffung und Kontrolle der Bereitstellung	Alle Prozesse mit Bedarf an Produkten und Mandatsleistungen	Anbieterverzeichnis, Leistungsbeschreibungen	Alle Bereiche → Bedarfsmeldung, Einkauf → Durchführung	Falsche Produkte und Mandatsleistungen beschafft, richtige Bereitstellung	Prüfung Leistungsangebote, Termine und Bereitstellung
8 4 2 Kontrolle Mandatsleistungen	Leistungsbeschreibungen der Mandatsleistung(en)	Feststellung der Durchführung wie beauftragt	Begutachtung, Prüfung Leistungsnachweise	Beschaffung	Personal	Bedarfsträger → Prüfung und Freigabe	Leistung nicht ausreichend oder Eignung festgestellt	Prüfung der Mandatsleistung mittels Vorgaben
8 4 2 Kontrolle Lieferungen	Leistungsbereitgestellte Produkte und Mandatsleistungen	Feststellung der Verwendungs-fähigkeit, Ablehnung oder Nachbesserung	Prüfung der Eigenschaften der Leistung gegenüber den Beschaffungsvorgaben, Kundenvorgaben	Beschaffung, Produktion, Vertrieb	Personal, Leistungsnachweise	Bedarfsträger → Prüfung und Freigabe	Lieferung nicht ausreichend geprüft, Eignung festgestellt	Prüfung der Leistung mittels Vorgaben

4.4.0 Prozesse

Beispiele in Rot

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
8.4.3 Kommunikation Anbieter	Dokumentierte Informationen zur Beschaffung	Leistung entsprechend der Vorgaben, Leistungsverbesserung	Zusammenstellung der benötigten Informationen, Übermittlung, Abstimmung und Freigabe	Beschaffungsprozesse	Personal, EDV, Technische Dokumentation	Kanzlei Ltg. → Übermittlung und Freigabe, Alle Bereiche Zusammenstellung	Keine ausreichenden Informationen übermittelt	Prüfung vor Übermittlung und Prüfung der Bereitstellung der Leistung
8.5.1 FiBu	Regulatorische Anforderungen	Leistung entsprechenden Vorgaben und Richtlinien	Eingang, Bewertung, Buchen, Abschluss	Mandatsleistungsprozesse	EDV, Mitarbeiter/-innen, Mandatsakte	Festgelegte Personen → Durchführung, Mitarbeiter/-innen / Mandant/-innen → Leistungsbewertung und Freigabe	Falsche Umsetzung, Mandatszufriedenheit	Prüfung der Leistung an festgelegten Stellen und abschließende Bewertung
8.5.1 Fristenwesen	Festgelegte Termine und Regeltermine	Fristen werden nicht verpasst und eingehalten	Erkennen, belegen, erinnern, durchführen	Mandatsleistungsprozesse	EDV, Mitarbeiter/-innen, Mandatsakte	Personal → Durchführung und Freigabe, Kanzlei Ltg. → Erfassung Anforderungen	Fristen verpasst, Erfolge durch Termintreue	Prüfungen während der Durchführung und abschließende Auswertung
8.5.2 Kennzeichnung Rückverfolgung	Dokumentierte Anforderungen	Eindeutige Zuordnung zu der Mandatsleistung	Bestimmung, Erfassung der Kennzeichnung- und Identifikationsart, Durchführung Kennzeichnung oder Erstellung Information	Alle Prozesse	Personal, Kennzeichnungsmittel, Unterlagen	Personen → Durchführung, alle Bereiche → Freigabe	Rückverfolgung geht verloren, Kennzeichnung und Rückverfolgung sind eindeutig	Laufende Prüfung während der Durchführung, Internes Audit
8.5.3 Eigentum Kunden Anbieter	Dokumentierte Anforderungen aus Beschaffung und Vertrieb	Eigentum ist gelenkt und verwendungsfähig	Eingang, Prüfung, Verwendung, Konservierung, Abschlussverwendung festlegen	Alle Mandatsprozesse	Eigentum der Kunden und Anbieter	Betroffener Bereich → Prüfung, Verwendung, Konservierung und Freigabe	Eigentum nicht verwendungsfähig oder Verlust, Bearbeitung oder Verwendungs optimal	Prüfung bei Eingang, Lagerung, Verwendung und Abschluss
8.6.0 Planung Prüfung	Mandatsleistungsergebnisse	Prüfung in geeigneten Phasen	Auswertung notwendiger Prüfungen, Festlegung	Alle Mandatsleistungsprozesse, Maßnahmen nach Erfüllung	Mandatsakte	Kanzlei Ltg. → Festlegung, Personal → Durchführung	Falsche Prüfungen, Verbesserung Leistung	Auswertung der Aufzeichnungen und Ergebnisse
8.7.0 Nichtkonformitäten	Dokumentierte Informationen zu nichtkonformen Mandatsleistungen	Nachhaltige Beseitigung der Fehler und deren Ursache	Feststellung, Bewertung, Maßnahmen festlegen, überwachen und bewerten, Verbesserungen ableiten	Alle Mandatsleistungsprozesse	Personal, Mandatsakte	Kanzlei Ltg. → Analyse, Abarbeitung und Bewertung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Fehler dauerhaft beseitigen und Verbesserungen erkennen und ableiten	Auswertung der Ergebnisse, Leistungsbewertung
9.1.2 Mandatszufriedenheit	Rückmeldungen, Reklamationen, Befragungsergebnisse	Information zur Mandatszufriedenheit, Verbesserung der Leistung	Erfassen, bewerten, Maßnahmen ableiten und überwachen	Alle Prozesse	Personal, Individuell festzulegen	Kanzlei Ltg. → Bewertung, Entscheidung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Mandatszufriedenheit verbessern, Leistung verbessern	Auswertung der Ergebnisse, internes Audit

4.4.0 Prozesse

Beispiele in Rot

Prozess	Eingaben	Erwartete Ergebnisse	Kriterien, Methoden, Leistungsindikatoren	Wechselwirkungen	Ressourcen	Verantwortungen / Befugnisse	Risiken / Chancen	Überwachungsmethode
9.1.3 Leistung Anbieter	Ergebnisse Kontrollen, Beschaffung, Mandatsleistung, Prüfungen	Aussagefähige Daten, Verbesserungen erkennen	Zusammenfassung der Ergebnisse und Auswertung, Ableitung Maßnahmen	Beschaffung, Kontrolle Bereitstellung, Leistungsanalyse	Personal	Einkauf → Durchführung, Entscheidung, Mandatsleistung → Unterstützung	Keine Bewertung, Leistungsverbesserung der Anbieter	Auswertung der Daten, Internes Audit
9.1.3 Leistungsanalyse	Informationen über Leistungen	Informationen zur Unternehmensleistung, Entscheidungsgrundlagen	Daten erheben, Auswertung, Ableitung Verbesserungen	Verbesserungen, Korrekturen, Kundenzufriedenheit, Leistung Anbieter	Personal	Kanzlei Ltg. → Bewertung, Entscheidung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Keine ausreichenden Daten vorhanden, Verbesserungen erkennen und ableiten	Auswertung in festzulegenden Abständen
9.2.2 Internes Audit	Alle Informationen	Aussage zu Stand des QM-Systems	Vorgehen entsprechend DIN EN ISO 19011	Alle Prozesse	Personal	Auditleitung → Durchführung, Kanzlei Ltg. → Entscheidung, Bereiche → Mitarbeit	Erkennung Verbesserungen und Abweichungen	Auswertung Ergebnisse
10.1.0 Planung Verbesserung	Ergebnisse aus Leistungsbewertung, internes Audit, Korrekturen und Fehlerlenkung	Verbesserungen erkannt, festgelegt und überwacht	Auswertung Informationen, Verbesserungen festlegen und abarbeiten, abschließende Bewertung	Alle Prozesse	Personal und individuell	Kanzlei Ltg. → Bewertung, Entscheidung, Alle Bereiche → Mitarbeit	Verbesserungen greifen nicht, Leistung der Kanzlei verbessert sich	Überwachung während der Durchführung, übergreifende Auswertung in Leistungsanalyse
10.2.0 Korrekturmaßnahmen	Dokumentierte Informationen zu Problemen, Prozessergebnissen, Leistungsanalysen...	Korrektur ist umgesetzt, Problem ist nachhaltig beseitigt	Analyse, Bewertung, Maßnahme festlegen, überwachen, Wirksamkeit prüfen	Alle Prozesse	Personal und individuell	Alle Bereiche → Durchführung und Überwachung in Eigenregie	Korrekturen werden nicht abgearbeitet, Fehler sind beseitigt	Laufende Überwachung durch Abteilung, übergreifende Auswertung in Leistungsbewertung

5.3.0 Verantwortungen und Befugnisse

Beispiele in Rot

Normforderung	Bereich	Verantwortung	Befugnis
4 Kontext der Organisation	Kanzlei Ltg.	Beschreibung, Prozessfestlegung, Anwendungsbereich festlegen, Erfordernisse und Erwartungen ermitteln	Alle Befugnisse
5 Führung	Kanzlei Ltg.	Verpflichtung festlegen, Kundenorientierung beschreiben, Qualitätspolitik festlegen, Verantwortungen und Befugnisse bestimmen	Alle Befugnisse
6 Planung für das QM-System	Kanzlei Ltg. Alle Bereiche	Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen bestimmen, Qualitätsziele erstellen und deren Erreichung planen, Änderungen planen und umsetzen.	Alle Befugnisse
7 1 Ressourcen	Kanzlei Ltg.	Erhebung notwendiger Informationen und Beschaffung von Ressourcen.	Alle Bereiche Mitarbeit. Ermittlung und Beschaffung. Informationen erheben.
7 1 2 Personen	Kanzlei Ltg.	Auswahl und Einstellung	Alle Befugnisse
7 1 3 Infrastruktur	Bereiche Kanzlei Ltg.	Steuerung Erfassung und Bereitstellung	Aus- und Weiterbildung, Schulungsbedarf ermitteln Alle Befugnisse
7 1 4 Umgebung zur Durchführung von Prozessen	Projektleitung Kanzlei Ltg.	Ermittlung und Aufrechterhaltung Keine	Durchführung Alle Befugnisse
7 1 5 Ressourcen zur Überwachung und Messung	Dienstleistung Keine	Ermittlung, Überwachung und Aufrechterhaltung	Weisungen, Beschaffungen, Erfassung und Prüfungen.
7 1 6 Wissen der Organisation	Kanzlei Ltg.	Ermittlung, Aufrechterhaltung und Vermittlung	Alle Befugnisse
7 2 Kompetenz	Alle Bereiche Kanzlei Ltg.	Ermittlung, Vermittlung	Mitarbeit Alle Befugnisse
7 3 Bewusstsein	Kanzlei Ltg.	Überwachung und Verbesserung	Durchführung im eigenen Bereich.
7 4 Kommunikation	Kanzlei Ltg. Alle Bereiche	Ressourcen bereitstellen Umfang ermitteln, Inhalte festlegen, Durchführung	Schulungen, Gespräche, Aushang und Handouts. Alle Befugnisse. Durchführung übergeordnet und extern. Durchführung im eigenen Bereich.
7 5 Dokumentierte Information	Kanzlei Ltg.	Umfang prüfen und freigeben	Alle Befugnisse
7 5 2 Erstellen und Aktualisieren	Kanzlei Ltg. Alle Bereiche	Lenkung Verwendung Lenkung	Umfang erstellen, prüfen und freigeben. Aufzeichnungen führen und lenken. Erstellung und Freigabe.
7 5 3 Lenkung dokumentierter Information	Kanzlei Ltg.	Vorschläge, fachliche Prüfung Aufbewahrung	Prüfung, Einspruch und Verwendung. Aufbewahrung festlegen, Prüfung der Aktualität. Aufbewahrung im eigenen Bereich und Datensicherung.
8 1 Betriebliche Planung und Steuerung	Alle Bereiche Kanzlei Ltg. Kanzlei Ltg.	Freigabe Infrastruktur Planen und Aufrechterhaltung	Alle Befugnisse Planung Mandatsleistung.
	Kanzlei Ltg.	Vertriebsstruktur planen und Aufrechterhaltung	Beschaffung und Strukturierung

5.3.0 Verantwortungen und Befugnisse

Beispiele in Rot

Normforderung	Bereich	Verantwortung	Befugnis
8 2 Bestimmen von Anforderungen an Dienstleistungen	Vertrieb	Produktbeschreibung, Dienstleistungskonzept	Erstellen und beschreiben, prüfen und freigeben.
8 2 1 Kommunikation mit den Kunden	Kanzlei Ltg.	Mitarbeit	Prüfen und Einspruch einlegen.
	Vertrieb	Kommunikation mit Kunden	Alle relevanten Themen mit Kunden kommunizieren.
	Kanzlei Ltg.	Mitarbeit Leistungsbeschreibung	Einspruch, Bestimmung Realisierungszeiten Anforderungen mit Kunden kommunizieren.
8 2 2 Bestimmen von Anforderungen in Bezug auf Dienstleistungen	Kanzlei Ltg.	Kommunikation mit Kunden	Anforderungen erfassen und mit den Betroffenen kommunizieren. Entscheidung Angebote.
	Kanzlei Ltg.	Bewertung / Erhebung	Daten erheben zur Machbarkeitsprüfungen.
8 2 3 Überprüfung von Anforderungen in Bezug auf Dienstleistungen	Kanzlei Ltg.	Bewertung	Einspruch bei Angeboten und Machbarkeitsprüfungen.
8 3 Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen	Keine		
8 4 Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen	Kanzlei Ltg.	Lenkung bereitgestellter Produkte und Dienstleistungen	Alle Aufgaben im Rahmen der Beschaffung und der Kontrolle der Leistungsverbesserung.
8 4 2 Art und Umfang der Kontrolle von externen Bereitstellungen	Kanzlei Ltg.	Kontrollverfahren Hardware festlegen	Kontrollumfang festlegen und mit allen Beteiligten kommunizieren bei Hardware.
	Kanzlei Ltg.	Kontrollverfahren Dienstleistungen festlegen	Kontrollumfang festlegen und mit allen Beteiligten kommunizieren für Dienstleistungen.
8 4 3 Informationen für externe Anbieter	Kanzlei Ltg.	Informationen erstellen	Informationen für Anbieter zusammenstellen und kommunizieren bei Entwicklungen.
	Kanzlei Ltg.	Information	Informationen an Anbieter weiterleiten im Regaleinkauf.
	Kanzlei Ltg.	Informationen erstellen	Informationen für Anbieter zusammenstellen und kommunizieren bei Dienstleistungen.
8 5 1 Steuerung der Dienstleistungserbringung	Kanzlei Ltg.	Durchführung der Dienstleistung	Alle Befugnisse zur Durchführung.
	Alle Bereiche	Unterstützung	Unterstützende Tätigkeiten durchführen.
8 5 2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	Kanzlei Ltg.	Festlegung	Weisung an alle Bereiche.
	Alle Bereiche	Umsetzung	Kennzeichnung und Erstellung dokumentierter Informationen.
8 5 3 Eigentum der Kunden oder der externen Anbieter	Alle Bereiche	Lenkung	Alle Befugnisse im Rahmen der Lenkung von Kundeneigentum und Anbiereigentum.
8 5 4 Erhaltung	Kanzlei Ltg.	Erhaltung Produkte	Schaffung von Lagerbereichen, Überprüfung, Nacharbeitung und Prüfung.
			Überwachung und Lenkung von Speditionen.
8 5 5 Tätigkeiten nach der Lieferung	Kanzlei Ltg.	Steuerung	Alle Befugnisse zur Steuerung und Überwachung der Tätigkeiten.

5.3.0 Verantwortungen und Befugnisse

Beispiele in Rot

Normforderung	Bereich	Verantwortung	Befugnis
8 5 6 Überwachung von Änderungen	Kanzlei Ltg.	Steuerung	Erstellung, Prüfung und Freigabe von Überwachungen unternehmensweit.
	Alle Bereiche	Umsetzung	Umsetzung von Änderungen ausschließlich im eigenen Bereich.
8 6 Freigabe von Dienstleistungen	Kanzlei Ltg.	Steuerung	Vorgaben zur Freigabe von Dienstleistungen.
	Kanzlei Ltg.	Steuerung und Durchführung	Freigabe von Dienstleistungen.
8 7 Steuerung nichtkonformer Prozessergebnisse	Kanzlei Ltg.	Steuerung	Alle Befugnisse zur Lenkung nichtkonformer Dienstleistungen.
	Alle Bereiche	Unterstützung	Unterstützung der Dienstleistung und der Kanzlei Ltg. zum Thema.
9 1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	Alle Bereiche	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	Alle Befugnisse zur Durchführung im eigenen Bereich.
9 1 2 Kundenzufriedenheit	Kanzlei Ltg.	Überwachung	Überwachung und Erfassung von Reklamationen, Rückmeldungen und weitere Informationen.
	Kanzlei Ltg.	Überwachung	Überwachung und Erfassung von Reklamationen, Rückmeldungen und weitere Informationen.
9 1 3 Analyse und Beurteilung 9 2 Internes Audit	Alle Bereiche	Analyse und Beurteilung	Alle Befugnisse zur Durchführung im eigenen Bereich
	Auditteam	Durchführung	Alle Befugnisse zur Durchführung des Audits.
9 3 Managementbewertung	Kanzlei Ltg.	Festlegung / Korrekturen	Anordnung zur Durchführung und Bestimmung / Freigabe von Korrekturmaßnahmen
	Kanzlei Ltg.	Durchführung	Alle Befugnisse.
	Kanzlei Ltg.	Vorbereitung	Datenerhebungen in allen Bereichen, Vorbereitung der Bewertung.
	Alle Bereiche	Erhebung	Erheben von allen Informationen zur Managementbewertung.
10 2 Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	Kanzlei Ltg.	Überwachung und Steuerung	Alle Befugnisse
	Alle Bereiche	Steuerung	Erhebung, Analyse, Maßnahmenfestlegung, Durchführung und Überwachung.
10 3 Fortlaufende Verbesserung	Kanzlei Ltg.	Steuerung / Überwachung / Durchführung	Alle Befugnisse

6.3.0 Änderungen am QM-System

Beispiele in Rot

Änderung	Änderung / ab	Anlass	Bewertung	Wirksamkeit	Verantwortlich:
Prozessbeschreibungen	Prozess Buchhaltung intern, eingeführt August 20xx	Bedarf	ohne	Ja	Kanzlei Ltg.
Mandatsprüfungen	Ab sofort durch die Kanzlei Ltg. und Frau Zimmer	Vertretung	Einstweilige Einarbeitung und Gegenprüfung	Ja	Kanzlei Ltg.
Qualitätsziele	Erweitert um Umweltziele	Fortlaufende Verbesserung	Das Ziel kann erst bewertet werden nach einem halben Jahr.	offen	Kanzlei Ltg.
Kompetenzbildung Personal	Kanzlei Ltg. ist ab sofort selbst für Schulungen verantwortlich.	Kapazitäten intern	Bewertung im internen Audit	offen	Kanzlei Ltg.

7.2.0 Kompetenzen

Person:

Kompetenz	Vermittlung notwendig (ja/nein)	Datum der Vermittlung	Erfolg geprüft am:	Wirksamkeit / Begründung	Wiederholung ge- plant am:
Umgang mit dokumentierten Informati- onen					
Angebote / Offerten					
Umgang Netzwerk					
Reklamationen annehmen					
Mandate bearbeiten					
Mandatsverwaltung					
Rechtlich					
Buchhalterisch					
Abrechnungen					
Gesprächsführung					
Lieferungen und Leistungen					
Beschaffung					

7.2.0 Kompetenzen

Person:

Kompetenz	Vermittlung notwendig (ja/nein)	Datum der Vermittlung	Erfolg geprüft am:	Wirksamkeit / Begründung	Wiederholung ge- plant am:
Kontrolle					
Anbieterbewertung					
Reklamationen					