

DIN EN ISO 27501

ICS 13.180

Einsprüche bis 2017-09-07

Entwurf

**Die menschenzentrierte Organisation –
Anleitung für Führungskräfte (ISO/DIS 27501:2017);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 27501:2017**

The human-centred organization –
Guidance for managers (ISO/DIS 27501:2017);
German and English version prEN ISO 27501:2017

Organisme centré sur l'humain –
Management des processus ergonomiques (ISO/DIS 27501:2017);
Version allemande et anglaise prEN ISO 27501:2017

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2017-07-07 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an naerg@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Ergonomie (NAErg), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 71 Seiten

DIN-Normenausschuss Ergonomie (NAErg)

Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 27501:2017) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 159 „Ergonomics“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 122 „Ergonomie“ erarbeitet, dessen Sekretariat von DIN (Deutschland) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der NA 023-00-01 GA „Gemeinschaftsarbeitsausschuss NAErg/NAM: Grundsätze der Ergonomie“ im DIN-Normenausschuss Ergonomie (NAErg).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO/IEC 62366	siehe DIN EN 62366 (VDE 0750-241)
ISO/TR 7250	siehe DIN CEN ISO/TR 7250-2 (DIN SPEC 91279)
ISO 6385	siehe DIN EN ISO 6385
ISO 9241-210	siehe DIN EN ISO 9241-210
ISO 26000	siehe DIN ISO 26000
ISO 26800	siehe DIN EN ISO 26800
ISO 27500:2016	siehe E DIN EN ISO 27500:2017-02*)
ISO 28803	siehe DIN EN ISO 28803

*) in Veröffentlichung

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN CEN ISO/TR 7250-2 (DIN SPEC 91279), *Wesentliche Maße des menschlichen Körpers für die technische Gestaltung — Teil 2: Anthropometrische Datenbanken einzelner nationaler Bevölkerungen*

DIN EN ISO 6385, *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen*

DIN EN ISO 9241-210, *Ergonomie der Mensch-System-Interaktion — Teil 210: Prozess zur Gestaltung gebrauchstauglicher interaktiver Systeme*

DIN EN 62366 (VDE 0750-241), *Medizinprodukte — Anwendung der Gebrauchstauglichkeit auf Medizinprodukte*

DIN ISO 26000, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*

DIN EN ISO 26800, *Ergonomie — Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte*

E DIN EN ISO 27500:2017-02*), *Die menschenzentrierte Organisation — Zweck und allgemeine Grundsätze (ISO 27500:2016)*

DIN EN ISO 28803, *Ergonomie der physikalischen Umgebung — Anwendung Internationaler Normen für Personen mit speziellen Anforderungen*

— Leerseite —

Die menschenzentrierte Organisation — Anleitung für Führungskräfte (ISO/DIS 27501:2017)

Organisme centré sur l'humain — Management des processus ergonomiques (ISO/DIS 27501:2017)

The human-centred organization — Guidance for managers (ISO/DIS 27501:2017)

ICS:

Deskriptoren:

Dokument-Typ: Europäische Norm
Dokument-Untertyp:
Dokumentstufe: parallele Umfrage
Dokumentsprache: D

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	3
Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	6
3 Begriffe	6
4 Ergonomie, Human Factors und die menschenzentrierte Organisation	9
4.1 Ergonomie/Human Factors	9
4.2 Unterstützung der sieben Grundsätze einer menschenzentrierten Organisation durch Ergonomie	10
5 Stakeholder und Führungsebenen	11
5.1 System-Stakeholder und gemeinsam gestaltete Wertschöpfung	11
5.2 Interne Kunden und externe Mitarbeiter	12
5.3 Verantwortung der Führung	12
6 Führung und die menschenzentrierte Organisation	13
6.1 Menschenzentrierte Aktivitäten	13
6.2 Führungskräfte und Menschenzentriertheit	15
7 Verantwortung der Führung in einer menschenzentrierten Organisation	15
7.1 Allgemeines	15
7.2 Organisationsrichtlinien	16
7.3 Organisationsplanung und Betriebsführung	16
7.3.1 Organisationsplanung	16
7.3.2 Betriebsführung	18
7.4 Individuelle Überlegungen, Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit	19
7.5 Kommunikation	20
7.5.1 Offene und transparente Kommunikation	20
7.5.2 Effektive Kommunikation	20
8 Konformität	21
Anhang A (informativ)	22
A.1 Beispiele	22
A.2 Wie die Führungsanforderungen mit menschenzentrierten Grundsätzen und Stakeholdern zusammenhängen	23
Anhang B (informativ)	28
B.1 Allgemeines	28
B.2 Wie man die Checkliste benutzt	28
Literaturverzeichnis	34

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 27501:2017) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 159 „Ergonomics“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 122 „Ergonomie“ erarbeitet, dessen Sekretariat von DIN gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 27501:2017 wurde von CEN als prEN ISO 27501:2017 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung von Nationalen Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird normalerweise von ISO Technischen Komitees durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale Organisationen, staatlich und nicht-staatlich, in Liaison mit ISO, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) bei allen elektrotechnischen Themen zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Im Besonderen sollten die für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten notwendigen Annahmekriterien beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der empfangenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname wird als Information zum Nutzen der Anwender angegeben und stellt keine Anerkennung dar.

Eine Erläuterung der Bedeutung ISO-spezifischer Benennungen und Ausdrücke, die sich auf Konformitätsbewertung beziehen, sowie Informationen über die Beachtung der Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) zu technischen Handelshemmnissen (TBT, en: Technical Barriers to Trade) durch ISO enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Das für dieses Dokument verantwortliche Komitee ist ISO/TC 159, *Ergonomics*, Unterkomitee SC 1, *General Ergonomics Principles*.

Einleitung

Diese Norm bietet Leitlinien über die Verantwortung von Führungskräften und die Maßnahmen, die von diesen ergriffen werden müssen, um eine Organisation zu unterstützen, damit diese das Ziel erreicht, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen (Menschzentriertheit).

Diese Norm basiert auf ISO 27500 *Human-centred organization — Rationale and general principles*, die den Vorstandsmitgliedern die Werte und Überzeugungen, die eine Organisation menschenzentriert machen, erklärt. Sie erklärt sieben Grundsätze der Menschzentriertheit, die lauten:

- individuelle Unterschiede als Stärke der Organisation nutzen
- Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit zu strategischen Geschäftszielen machen
- einen Gesamtsystemansatz einsetzen
- sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind
- Mitarbeiter wertschätzen und sinnvolle Arbeit schaffen
- offen und vertrauenswürdig sein
- sozial verantwortlich handeln

Obwohl anerkannt wird, dass Organisationen ihre Führungssysteme auf der Grundlage einer Reihe von Grundsätzen aufbauen und entwickeln (wie in ISO 30408 *Human Resource management — Guidelines on human governance* beschrieben), wird als wesentlich angesehen, dass die sieben hier beschriebenen Grundsätze von Organisationen, die angeben, menschenzentriert zu sein, einbezogen werden sollen.

Human Factors und Ergonomie bieten einen effektiven und wertvollen Ansatz für Führungskräfte, welche in ihrer täglichen Arbeit genutzt werden können, um das Unternehmen dabei zu unterstützen das Ziel zu erreichen den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen (Menschzentriertheit).

Diese Internationale Norm soll Leitlinien für die Human Factors und den ergonomischen Ansatz für eine erfolgreiche und nachhaltige menschenzentrierte Organisation geben. Diese Norm erläutert die Verantwortung der Führungskräfte von der Organisationsstrategie zur Entwicklung von Verfahren und Prozessen, die die Menschzentriertheit ermöglichen, bis hin zur Umsetzung dieser Verfahren und Prozesse.

Anforderungen und Empfehlungen, die in dieser Internationalen Norm festgelegt sind, sollen für verschiedene Arten von Organisationen im privaten, öffentlichen und gemeinnützigen Sektor gelten, sei es für große oder kleine Organisationen. Organisationen variieren in ihrer Zuweisung von Führungsverantwortungen. Einige größere Organisationen dürfen die Verantwortungen gemäß dieser Norm mehreren Führungskräften zuordnen, während kleinere Organisationen diese wenigen Führungskräften oder sogar nur einer Führungskraft zuordnen dürfen. Obwohl nicht alle Teile dieser Internationalen Norm für alle Arten von Organisationen von gleichem Nutzen sind, gelten die Grundsätze für jede Organisation. Es liegt in der Verantwortung der einzelnen Organisation festzustellen, welche Teile dieser Internationalen Norm gemäß der eigenen Betrachtungen und durch den Dialog mit den Stakeholdern für die Organisation relevant und bedeutsam sind.

1 Anwendungsbereich

ISO 27501 legt Anforderungen und Empfehlungen über die Verantwortung von Führungskräften und die Maßnahmen fest, die von diesen ergriffen werden müssen, um eine Organisation zu unterstützen, damit diese das Ziel erreicht, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen (Menschzentriertheit).

Diese Internationale Norm ist keine Managementsystemnorm. Diese Internationale Norm ist nicht dazu bestimmt, die Entwicklung von Normen, die spezifischer oder anspruchsvoller sind, zu verhindern.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 27500:2016, *The human-centred organization — Rationale and general principles*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- IEC Electropedia: unter <http://www.electropedia.org/>
- ISO Online browsing platform: unter <http://www.iso.org/obp>

3.1

Ergonomie

Human Factors

wissenschaftliche Disziplin, die sich mit dem Verständnis der Wechselwirkungen zwischen menschlichen und anderen Elementen eines Systems befasst, und der Berufszweig, der Theorie, Grundsätze, Daten und Verfahren auf die Gestaltung von Arbeitssystemen anwendet mit dem Ziel, das Wohlbefinden des Menschen und die Leistung des Gesamtsystems zu optimieren

Anmerkung 1 zum Begriff: Diese Definition stimmt mit der Definition überein, die von der Internationalen Gesellschaft für Ergonomie vorgegeben wird.

[QUELLE: ISO 26800:2011, 2.2, modifiziert – Anmerkung 2 zum Begriff wurde entfernt]

3.2

menschzentrierte Gestaltung

Ansatz zur Systemgestaltung und -entwicklung, der darauf abzielt, Systeme gebrauchstauglicher zu machen, durch Fokussieren auf die Verwendung des Systems; durch Anwendung von Ergonomie, Human Factors sowie Wissen und Techniken der Gebrauchstauglichkeit

[QUELLE: ISO 9241-210:2010, 2.7, modifiziert – Anmerkungen zum Begriff wurden entfernt]

3.3

System

Kombination aus miteinander in Wechselwirkung stehenden Elementen, um einen oder mehrere festgesetzte Zwecke zu erfüllen

[QUELLE: ISO/IEC 26800:2011, 2.7, modifiziert – Anmerkungen zum Begriff wurden entfernt]

3.4

Tätigkeit

Organisation und Sequenz in Zeit und Raum der individuellen Arbeitsaufgaben oder die Kombination aller menschlichen Leistungen durch einen Arbeitenden innerhalb eines Arbeitssystems

3.5

Arbeitsumgebung

physikalische, chemische, biologische, organisatorische, soziale und kulturelle Faktoren, die einen Arbeitenden umgeben

3.6

Arbeitsmittel

Werkzeuge, einschließlich Hardware und Software, Maschinen, Fahrzeuge, Geräte, Möbel, Installationen und andere Komponenten, die im Arbeitssystem verwendet werden

3.7

Arbeitsplatz

Kombination und räumliche Anordnung von Arbeitsmitteln, umgeben von der Arbeitsumgebung unter den Bedingungen der Arbeitsaufgaben

3.8

Arbeitsbereich

Raum, der einer oder mehreren Personen im Arbeitssystem zugeordnet ist, um die Arbeitsaufgabe abzuschließen

3.9

Arbeitssystem

System mit einem oder mehreren Arbeitenden und Arbeitsmitteln, die zusammen arbeiten, um die Systemfunktion im Arbeitsbereich und der Arbeitsumgebung unter den Bedingungen der Arbeitsaufgaben durchzuführen

3.10

Arbeitsaufgabe

Tätigkeit oder Reihe von Tätigkeiten, die der Arbeitende benötigt, um ein beabsichtigtes Ergebnis zu erzielen

3.11

Dienstleistung

Mittel, um einen Wert für den Stakeholder zu liefern, mit dem Ergebnisse ermöglicht werden, die der Stakeholder erreichen will

Anmerkung 1 zum Begriff: Dienstleistungen können sowohl Mensch-System-Interaktionen (z. B. Zugreifen auf ein Textverarbeitungsprogramm über das Internet) als auch Mensch-Mensch-Interaktionen (z. B. Interaktion eines Bürgers mit einem Mitarbeiter am Postschalter) umfassen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Ergebnisse der Dienstleistung können immateriell und materiell sein.

Anmerkung 3 zum Begriff: Der gelieferte Wert besteht aus Grundwert, Wissenswert und emotionalem Wert.

[QUELLE: ISO/IEC 20000-1:2011, modifiziert]

3.12

Zugänglichkeit

Ausmaß, in dem Produkte, Systeme, Dienstleistungen, Umgebungen und Einrichtungen durch Menschen aus einem Benutzerkreis mit dem größtmöglichen Spektrum an Erfordernissen, Merkmalen und Fähigkeiten genutzt werden können, um festgelegte Ziele in ausgewiesenen Nutzungskontexten zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Nutzungskontext umfasst die direkte Nutzung oder die Nutzung, die durch unterstützende Technologien gefördert wird.

[QUELLE: ISO 26800:2011, 2.1, modifiziert – Anmerkung 2 zum Begriff entfällt]

3.13

Gebrauchstauglichkeit

Ausmaß, in dem ein System, ein Produkt oder eine Dienstleistung durch spezifizierte Nutzer in einem spezifizierten Nutzungskontext genutzt werden kann, um spezifizierte Ziele mit Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit zu erreichen

[QUELLE: ISO 9241-210:2010, 2.13, modifiziert – Anmerkung 1 zum Begriff entfällt]

3.14

Stakeholder

Person oder Organisation, die eine Entscheidung oder Aktivität beeinflussen kann, von ihr beeinflusst wird oder den Eindruck hat, davon beeinflusst zu werden

Anmerkung 1 zum Begriff: Enthält, ist aber nicht beschränkt auf, Umweltorganisationen, Gemeinden, Regulierungsbehörden, Angestellte, spezifische Mitarbeitergruppen und Kunden.

[QUELLE: ISO 31000:2009, 2.13, modifiziert – Anmerkung 1 zum Begriff entfällt]

3.15

Kunde

Organisation oder Person, die Eigentum, Produkte oder Dienstleistungen für gewerbliche, private oder Dienstleistungen für den persönlichen Nutzen erwirbt.

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Kunde steht nicht notwendigerweise in einer finanziellen Beziehung.

[QUELLE: ISO/IEC 20000:2011, 3.6, Anmerkungen zum Begriff wurden modifiziert]

3.16

Umgebung

physikalische, chemische, biologische, organisatorische, soziale und kulturelle Faktoren, die mindestens eine Person umgeben

[QUELLE: ISO 26800:2011, 2.3]

3.17

Nutzer

Person, die mit einem System, einem Produkt oder einer Dienstleistung interagiert

[QUELLE: ISO 26800:2011, 2.10, modifiziert – Anmerkung 1 und 3 entfallen]

3.18

Effektivität

Genauigkeit und Vollständigkeit, mit denen Nutzer spezifizierte Ziele erreichen

[QUELLE: ISO 9241-11:1998, 3.2]

3.19

Effizienz

eingesetzte Ressourcen im Verhältnis zu den erreichten Ergebnissen

[QUELLE: ISO 9241-11:1998, 3.3]

3.20

Grundwert

Wert, der von Stakeholdern erwartet wird

3.21

Wissenswert

Wert, der aus dem Wissen und den Interaktionen der Stakeholder stammt

3.22

emotionaler Wert

Wert, der aus den Emotionen und Interaktionen der Stakeholder stammt

Anmerkung 1 zum Begriff: Der emotionale Wert kann kurzfristig aus einer einzigen oder kurzen, erfolgreichen Interaktion stammen, oder er kann von langfristiger Natur sein (Vertrauen und Behaglichkeit).

4 Ergonomie, Human Factors und die menschenzentrierte Organisation

4.1 Ergonomie/Human Factors

Ergonomie (oder Human Factors) bedeutet, definitionsgemäß, menschenzentriert. Wie in ISO 26800 (Ergonomics – General Approach, Principles and Concepts) beschrieben, befasst sich die Ergonomie mit den Wechselwirkungen zwischen Mensch und anderen Komponenten eines Systems, wie etwa anderen Menschen, Maschinen, Produkten, Dienstleistungen, Umgebungen und Werkzeugen. All diese Komponenten sind sehr wichtig, um eine menschenzentrierte Organisation zu werden. Obwohl die beiden Begriffe („Human Factors“ und „Ergonomie“) gleichbedeutend sind, wird in dieser Norm aus Gründen der Zweckmäßigkeit der Begriff „Ergonomie“ benutzt.

Der ergonomische Ansatz hilft bei der Unterstützung und Erhaltung einer menschenzentrierten Organisation bei deren regelmäßiger Instandhaltung und dem Betrieb von Systemen und wann immer Systeme entwickelt, neu gestaltet und verbessert werden.

Der ergonomische Ansatz und die damit verbundenen Methoden können auf jedes System angewendet werden, unabhängig davon, ob es sich um ein internes System handelt (z. B. das Intranet der Organisation) oder ein System, das externe Stakeholder einschließt (z. B. bei der Entwicklung eines Produktes, das die Organisation verkaufen will). Ein ergonomischer Ansatz kann auch auf die Organisation als Ganzes angewendet werden (d. h. die Organisation selbst kann als „System“ betrachtet werden). Neben der Ergonomie gibt es auch andere Arten von Überlegungen, die die Organisationen als Teil eines menschenzentrierten Ansatzes verwalten (siehe als Beispiel andere in Anhang B aufgeführte Normen).

Bild 1 zeigt die Beziehung zwischen ISO 27500:2016 und ISO 27501:2018. Es zeigt, wie sich die jeweiligen Verantwortungen in jeder der beiden Normen auf der Grundlage der Zielgruppe für jede Norm unterscheiden (d. h. entweder Vorstandsmitglieder und politische Entscheidungsträger oder andere Führungsebenen). Es enthält auch einige wichtige Referenzen, auf denen diese Norm basiert.

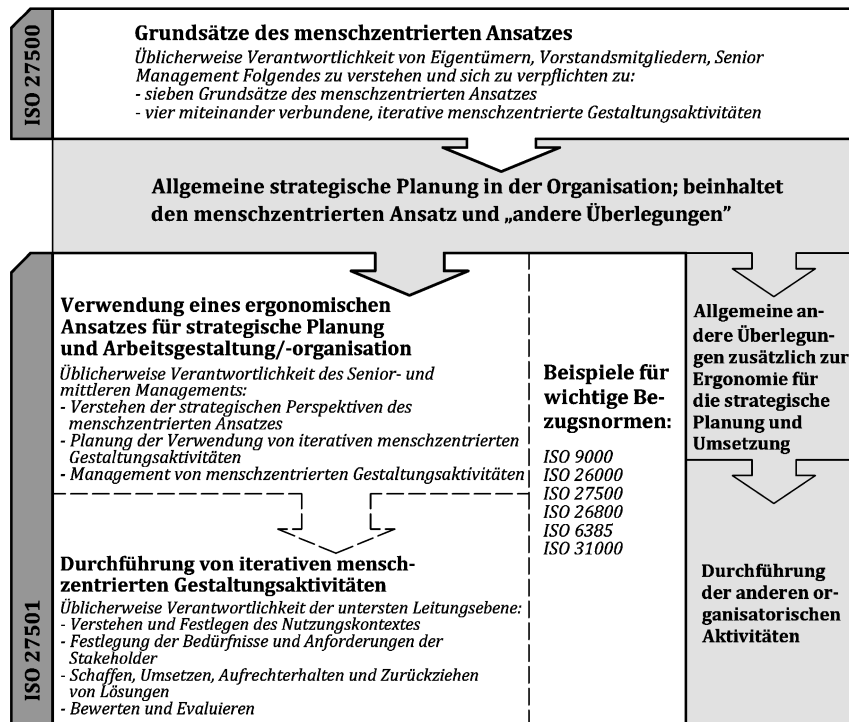


Bild 1 — Beziehung zwischen ISO 27500 und ISO 27501

4.2 Unterstützung der sieben Grundsätze einer menschenzentrierten Organisation durch Ergonomie

Ergonomie kann dazu beitragen, die sieben Grundsätze zu erfüllen oder zu beeinflussen, die eine menschenzentrierte Organisation charakterisieren, wie in ISO 27500 dargestellt wird. Diese sieben Grundsätze sind:

Individuelle Unterschiede als Stärke der Organisation nutzen

Die Organisation sieht individuelle Unterschiede als Stärke und berücksichtigt sie in allen ihren Geschäftsbereichen. Die Organisation kommt der Natur und dem Ausmaß individueller Unterschiede entgegen und schafft aus Einzelpersonen Teams, die komplementäre Fähigkeiten haben.

Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit zu strategischen Geschäftszielen machen

Die menschenzentrierte Organisation nutzt Internationale Normen und bewährte Methoden, um zu gewährleisten, dass Produkte, Systeme und Dienstleistungen zugänglich und gebrauchstauglich (effektiv, effizient und zufriedenstellend in der Anwendung) sind, sowohl seitens des Personals als auch seitens anderer Stakeholder.

Einen Gesamtsystemansatz einsetzen

Die Organisation erkennt an, dass Menschen Teil eines umfassenden Systems sind, das viele Elemente wie Arbeitsgeräte, Arbeitsraum und ein physisches, soziales und organisatorisches Umfeld, in dem Menschen arbeiten und leben, umfassen kann. Diese Elemente interagieren und sind voneinander abhängig, und die Organisation versteht dies und handelt entsprechend.

Sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind

Die Organisation unternimmt die notwendigen Schritte, um Personen (innerhalb, wie außerhalb der Organisation) vor Gefahren im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden zu schützen und geht über die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestanforderungen hinaus.

Mitarbeiter wertschätzen und sinnvolle Arbeit schaffen

Die Organisation schätzt und erkennt den Beitrag an, den das Personal erbringt. Sie ist bemüht, für alle potentiellen Nutzer des Systems sinnvolle Aufgaben zu schaffen. Die Absicht dieses Grundsatzes besteht nicht darin, einen Arbeitsplatz zu schaffen, in dem ein Arbeitender einfach „überlebt“ (passive Vision), sondern darin, eine Umgebung zu schaffen, in dem er als bedeutender Teil der Ziele und Arbeiten der Organisation leben und Erfolg haben kann.

Offen und vertrauenswürdig sein

Die Organisation wird davon profitieren, offen und vertrauenswürdig zu sein und erreicht verbesserte Kundenbeziehungen, Vertrauen der Nutzer und erhöhte Loyalität, sowie eine verbesserte Reputation.

Sozial verantwortlich handeln

Die Organisation verhält sich ethisch und sorgt für Stolz und Vertrauen bei ihrem Personal, ihren Kunden und in der lokalen Gemeinschaft.

5 Stakeholder und Führungsebenen

5.1 System-Stakeholder und gemeinsam gestaltete Wertschöpfung

Stakeholder können die Organisation beeinflussen, und die Organisation kann Stakeholder beeinflussen. Menschzentrierte Organisationen und ihre Stakeholder schaffen gemeinsam Werte durch ihre Beziehungen und Interaktionen. Der Rahmen der Beziehungen und Interaktionen zwischen den Stakeholdern ist in Bild 2 dargestellt. In diesem Rahmen beziehen sich die Stakeholder-Gruppen auf Führungskräfte, Mitarbeiter und/oder deren Vertreter, Kunden und die Gesellschaft. Führungskräfte und Mitarbeiter und/oder deren Vertreter sind interne Stakeholder für die Organisation und Kunden sind externe Stakeholder. Die Gesellschaft ist ein Stakeholder in Bezug auf kulturelle Normen und Erwartungen (z. B. Aufsichtsbehörden, Betriebsgemeinschaften, Umweltorganisationen).

Der Wert wird unter den Stakeholdern „gemeinsam gestaltet (en: co-created)“, und alle Parteien profitieren von den Vorteilen [# 7 - # 11]. Gemeinsam gestaltete Wertschöpfungen werden in Grundwerte, Wissenswerte und emotionale Werte eingeteilt [# 5]. Grundwerte beziehen sich auf den Wert, der von den Stakeholdern erwartet wird. Der Wissenswert stammt aus der Kenntnis von Stakeholdern, wie zum Beispiel Geschäftsbeziehungen, deren Präferenzen und Visionen, sowie Kenntnisse über Produkte und Dienstleistungen, wie deren Inhalt und Nutzen. Solche Erkenntnisse werden zu einer wachsenden Quelle, die die gemeinsame Gestaltung fördert. Der emotionale Wert kommt von kurzfristigen Emotionen, wie Vergnügen und Freude, durch Interaktionen und langfristige Emotionen, wie Vertrauen und Behaglichkeit. Es ist auch eine Quelle, um die gemeinsame Schaffung von Wertschöpfung zu fördern. Gemeinsam gestaltete Wertschöpfung wird von der Führung berücksichtigt und gepflegt, wenn Entscheidungen über Arbeit und Organisation getroffen werden, so dass erfolgreiche Stakeholder-Beziehungen unterstützt werden können, wodurch die menschenzentrierte Organisation unterstützt wird.

Die Richtlinien der Führung sollten eine ausgewogene Aufmerksamkeit für Stakeholder-Gruppen widerspiegeln, um das nachhaltige Wachstum der Organisation zu fördern. Vorstandsmitglieder und politische Entscheidungsträger sind mit der Verantwortung beauftragt, die Organisation zu führen und sich dazu zu verpflichten, die notwendigen Ressourcen zur Erreichung ihrer Ziele bereitzustellen. In Bezug auf die menschenzentrierte Organisation wird diese Verantwortung in ISO 27500 näher erläutert.

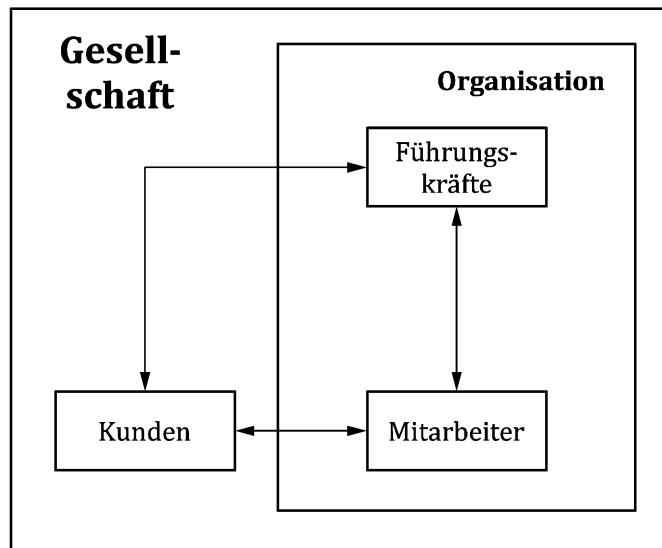


Bild 2 — Rahmen der Stakeholder: Beziehung zwischen internen und externen Organisationen und gesellschaftlichen Parteien. Toya, K, 2014 (geändertes Bild)

5.2 Interne Kunden und externe Mitarbeiter

Ein nützliches Konzept für menschenzentrierte Organisationen ist, dass Mitarbeiter als interne Kunden betrachtet werden und dass Kunden als externe Mitarbeiter betrachtet werden. [# 12 - # 15] In der menschenzentrierten Organisation sollten sich alle Mitarbeiter und Führungskräfte gegenseitig so behandeln, als ob sie geschätzte Kunden wären, denn ein ausgezeichneter interner Kundenservice hilft Organisationen eine positive Interaktion zu erzielen, die bereichsübergreifende Kommunikation und Kooperation zu verbessern, Prozesse und Verfahren zu harmonisieren und steigert die Mitarbeitermoral und Zufriedenheit. Daher fördert es Sicherheit und Gesundheit in der Organisation und trägt zu langfristigem Wohlbefinden bei. Dies reduziert auch Kosten, erhöht die Produktivität und sorgt für eine bessere Leistung.

Gleichzeitig sind Kunden nicht nur Käufer oder Nutzer von Produkten und Dienstleistungen, sondern sie bieten auch Ressourcen für die Organisation. Diese Kunden könnten als externe Mitarbeiter angesehen werden, die an der Entwicklung und Lieferung von Produkten und Dienstleistungen teilnehmen. Dabei fügen sie dem Wertschöpfungsprozess Ressourcen als externe Mitarbeiter hinzu. Dies erhöht den Wert der Organisation, Mitarbeiter (Personal) und Kunden selbst, indem sie Kosten senkt, Produkte und Dienstleistungen anpasst und die Interaktion zwischen internen und externen Stakeholdern erhöht.

5.3 Verantwortung der Führung

In Bezug auf das Erreichen einer menschenzentrierten Organisation können einige Unterscheidungen gemacht werden, nämlich zwischen den typisch zugewiesenen Verantwortungen der gehobenen, mittleren und Frontline-Führung.

Die typische Verantwortung der gehobenen bis mittleren Führung betrifft Folgendes:

- strategische Perspektiven des menschenzentrierten Ansatzes verstehen;
- Planung von interaktiven menschenzentrierten Aktivitäten;
- Verwalten von menschenzentrierten Aktivitäten.

Die typische Verantwortung für Frontline-Führung betrifft Folgendes:

- Verstehen und Beschreiben des Nutzungskontexts;
- Festlegung der Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder;
- Lösungen produzieren, implementieren, aufrechterhalten und zurückziehen;
- Beurteilen und bewerten.

(ISO 27500)

Abhängig von der Größe einer Organisation kann es jedoch nur eine, sehr wenige oder eine große Anzahl von Personen geben, die in verschiedenen Ebenen von Führungspositionen eingesetzt werden (z. B. gehobene, mittlere oder Frontline-Führungskräfte). Daher unterscheiden die Anforderungen in diesem Dokument nicht zwischen den verschiedenen Führungsebenen und sie können für viele Arten von Organisationsstrukturen gelten.

6 Führung und die menschenzentrierte Organisation

6.1 Menschenzentrierte Aktivitäten

Führungskräfte können ihre Arbeit innerhalb einer Organisation in einer Weise durchführen, die eine menschenzentrierte Organisation unterstützt und fördert. Dies geschieht in erster Linie durch ihre Herangehensweise an den Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung bestehender Systeme und durch ihre Beteiligung an der Entwicklung und Gestaltung neuer Systeme innerhalb ihrer Kontrollspanne.

Um Lösungen zu erkennen und organisatorische Entscheidungen in ihrer Arbeit zu treffen, müssen die Führungskräfte die vier interaktiven menschenzentrierten, ergonomischen Aktivitäten ausüben.

Diese sind:

1) Den Kontext verstehen

- Den Kontext verstehen, in dem jede Stakeholder-Gruppe mit der Organisation interagiert und deswegen, wie ein neues oder verändertes System die Interessen der Stakeholder-Gruppe beeinflussen wird. Dies führt zu einer effektiveren Veränderung und Aufrechterhaltung einer starken Beziehung zu den Stakeholdern.
- Die Merkmale der Tätigkeiten, sowie die direkt betroffenen Stakeholder, spezifischen Systeme, sowie die organisatorische, technische und physische Umgebung müssen in die zu berücksichtigenden kontextbezogenen Informationen einbezogen werden.

2) Analyse der Bedürfnisse der Stakeholder und Festlegung/Überprüfung der Anforderungen

- Nachdem der Kontext verstanden wurde, muss die Identifizierung und Analyse der relevanten Bedürfnisse aller Stakeholder-Gruppen erfolgen. Diese Information muss Auskunft über die Entwicklung der Anforderungen geben, die die Lösungen oder Änderungen erfüllen müssen.

3) Lösungen produzieren, implementieren, aufrechterhalten und zurückziehen

- Die Entscheidungen und Lösungen der Führungskräfte können wirksam und angemessen sein, wenn sie auf den Anforderungen der Stakeholder basieren. Lösungen werden auf Basis dieser Anforderungen erstellt und umgesetzt. Die Lösungen müssen aufrechterhalten werden, bis sie als Umstände, Bedürfnisse und Nutzungskontexte zurückgezogen werden und sich die Eigenschaften der Stakeholder entwickeln und verändern.

4) Bewertung und Beurteilung

- Führungskräfte beurteilen und bewerten Situationen oder Umstände oft und immer wieder (d. h. nicht nur am Anfang eines Prozesses, sondern auch während des Prozesses und am Ende der Systemzyklen.). Dies ermöglicht es der Organisation auf der Höhe von beabsichtigten Zielen zu bleiben und die Qualität zu erhalten. Dies ist die zentrale menschenzentrierte Aktivität.
- Die Perspektive(n), aus der (denen) die Bewertung durchgeführt wird, muss (müssen) identifiziert werden. Die Perspektive darf alle oder einige der folgenden Punkte enthalten:
- Organisationsweit (systemübergreifend, z. B. vom Kundenservice bis zum Umsatz).
- Intern in Bezug auf ein spezifisches System (z. B. Personalausbildungsfunktionen)
- Zwischen Organisationen (z. B. Schwesteroperationen, Aufsichtsbehörde, Gemeinschaftsorganisationen)
- Über Managementsysteme innerhalb der Organisation (z. B. wie eine Frontline-Führungskraft über eine Änderung in Kenntnis gesetzt wird, die eine mittlere Führungskraft implementiert)
- Prozesse müssen zur Bewertung der durch eine Beurteilung gesammelten Information (formell oder informell) vorhanden sein, um angemessene Entscheidungen treffen zu können.

Die vier menschenzentrierten Gestaltungsaktivitäten sind verknüpft (Bild 3) und wann immer es Veränderungen im Betrieb eines Systems gibt, d. h. Gestaltungsänderungen eines bestehenden organisatorischen Systems (z. B. wenn sich Anforderungen an Systeme ändern oder wenn Verbesserungen gewünscht werden) oder wenn ein neues System entworfen wird, führen Führungskräfte diese Gestaltungsaktivitäten als Teil ihrer Arbeitsweise durch. Die Aktivitäten können nach Bedarf regelmäßig wiederholt werden, bis die gewünschten Ergebnisse erreicht sind. Es gibt keine vorgeschriebene Reihenfolge, in der diese Tätigkeiten durchgeführt werden, sondern die Reihenfolge oder der Ausgangspunkt wird, soweit zutreffend, durch die Umstände diktiert, die die Tätigkeiten auslösen.

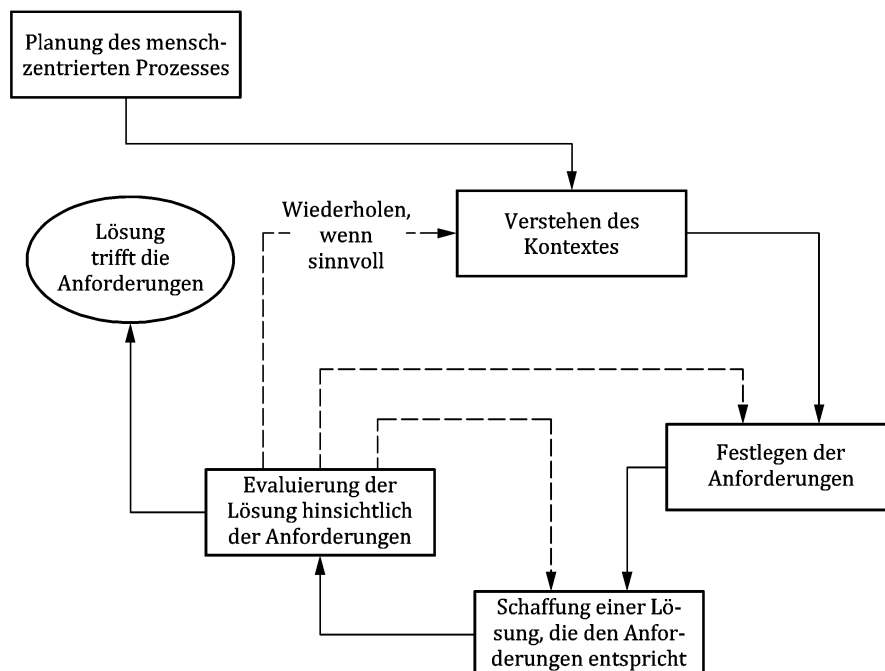


Bild 3 — Beziehungen zwischen den vier menschenzentrierten Aktivitäten. Modifiziertes Diagramm nach ISO 9241-210

6.2 Führungskräfte und Menschzentriertheit

Die Entscheidungen der Führungskräfte können erhebliche Auswirkungen auf die organisatorischen Systeme haben (z. B. Kommunikations- und Rückmeldungssysteme, Warenverkehr, Bereitstellung von Informationen, Einsatzplanung und Arbeitsumgebung), die auch die Menschzentriertheit einer Organisation beeinflussen können.

Organisatorische Systeme, die die Interaktion mit externen Stakeholder-Gruppen umfassen (z. B. die Erfüllung regulatorischer Anforderungen, die Berücksichtigung von Umweltbelangen, die Interaktion mit den Nutzern, die Beteiligung an gemeinschaftlicher Förderung und Engagement), sind ebenfalls vom Ergebnis vieler Entscheidungen der Führungskräfte betroffen. Alle Entscheidungen der Führung müssen in einer Weise getroffen werden, die die grundlegende Ergonomie und die menschenzentrierten Grundsätze berücksichtigt. Auf diese Weise beeinträchtigt dies zumindest die Art der Gestaltung einer Organisation, der Aktivitäten und der Produktion, einschließlich:

- Produkte
- Dienstleistungen
- Arbeitsplätze
- Arbeitsstätte
- Kommunikation innerhalb der Organisation
- gemeinschaftliche Beziehungen
- Verpflichtungen in Bezug auf die Umwelt
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

Wenn eine Führungskraft feststellt, dass Unterstützung erforderlich ist, um eine bestimmte Bewertung durchzuführen oder andere menschenzentrierte Tätigkeiten abzuschließen, werden die Dienstleistungen von fachkundigen Personen beschafft. Die entsprechende Kompetenz wird anhand der Art der jeweiligen Aufgabe bestimmt. Einige Beurteilungen können das Fachwissen eines Risikomanagers, eines Ergonomikers, eines Sicherheitsspezialisten, eines Trainers oder eines anderen Fachmanns erfordern.

Der Rest dieser Norm wird sich auf die Bereitstellung von Anforderungen für Führungskräfte nach drei organisatorischen Praktiken konzentrieren: 1) Organisationsrichtlinien, 2) Organisationsplanung und Betriebsführung, 3) individuelle Überlegungen, Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit und 4) Kommunikation.

7 Verantwortung der Führung in einer menschenzentrierten Organisation

7.1 Allgemeines

Die Anforderungen in diesem Abschnitt sollen von Führungskräften gemäß ihrem Verantwortungsbereich interpretiert werden. Diese Anforderungen wurden entwickelt, um eine hochrangige Richtung zur Erreichung der sieben menschenzentrierten Grundsätze in der Organisation zu schaffen, um die Flexibilität in einer Organisation zu ermöglichen, ihre kulturelle, organisatorische Struktur und lokale regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Diese Anforderungen beeinflussen, wie einige der aufgeführten Verantwortungen durchgeführt werden können. Darüber hinaus wird anerkannt, dass alle diese Verantwortungen auf verschiedene Art und Weise je nach kulturellen und anderen umgebungsbedingten Voraussetzungen durchgeführt werden können.

Die Führungskräfte sollten eine organisatorische Überprüfung der Verantwortungen, die in diesem Abschnitt aufgeführt sind, durchführen, um zu ermitteln welche Verantwortungen bereits von ihren eigenen Organisationen angesprochen werden. Dies wird dazu beitragen die Lücken oder Bereiche, die eine Stärkung erfordern, zu identifizieren und Pläne für die Umsetzung der entsprechenden Änderungen zu organisieren. (Anhang B enthält eine Checkliste zur Unterstützung dieser Lückenanalyse).

Die Anforderungen an die Führung, die in diesem Abschnitt erläutert werden, sind in Anhang A erneut aufgeführt, je nach dem menschenzentrierten organisatorischen Grundsatz, mit dem sie in erster Linie verknüpft sind, sowie auf die Art(en) der betroffenen Stakeholder und anderer damit zusammenhängender Normen.

7.2 Organisationsrichtlinien

Organisationen erstellen formelle Richtlinien und Verfahren, um die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften zu gewährleisten und für die Konsistenz der Leistung während der gesamten Organisation zu sorgen. Die folgenden Abschnitte erläutern die Anforderungen für die Maßnahmen, die innerhalb einer Organisation erforderlich sind, um die Menschzentriertheit zu unterstützen.

7.2.1 Führungskräfte müssen innerhalb der Einschränkungen von Gesetzen, Verordnungen, geistigem Eigentum und Datenschutzerklärungen offen und transparent in Bezug auf Entscheidungen sein. Führungskräfte müssen den internen und externen Stakeholdern eindeutig die bei der Entscheidungsfindung verfolgten Prozesse vermitteln und dokumentieren.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) offen und vertrauenswürdig sein und b) sozial verantwortungsvoll handeln.

7.2.2 Führungskräfte müssen alle Vorschriften und geltenden Normen einhalten.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind.

7.2.3 Führungskräfte müssen innerhalb der Einschränkungen von Gesetzen, Vorschriften, des geistigen Eigentums und der Datenschutzerklärungen, der Anforderungen der internen und externen Stakeholder und den Reaktionen der Organisation auf diese offen kommunizieren.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) offen und vertrauenswürdig sein und b) sozial verantwortungsvoll handeln.

7.3 Organisationsplanung und Betriebsführung

Organisationen existieren mit den Zielen der Entwicklung und Implementierung oder Lieferung von Produkten, Dienstleistungen und Systemen. Einige dieser Ziele sind nach innen gerichtet (intern), andere sind nach außen gerichtet (extern) und manche können sowohl nach innen als auch nach außen (intern und extern) gerichtet werden. Die folgenden Abschnitte beschreiben die menschenzentrierten Anforderungen im Zusammenhang mit der Erreichung dieser organisatorischen Ziele, die für die Organisationsplanung und die Betriebsführung relevant sind.

7.3.1 Organisationsplanung

7.3.1.1 Führungskräfte müssen sicherstellen, dass alle relevanten Gruppen von Stakeholdern, sowohl intern als auch extern, identifiziert wurden, wenn ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder ein neues System entwickelt wird oder eine wichtige Neugestaltung geplant ist.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit zu strategischen Geschäftszielen machen und b) einen Gesamtsystemansatz einsetzen.

7.3.1.2 Führungskräfte müssen die Identifizierung und Überlegungen bezüglich der Beziehungen zwischen jeder Stakeholder-Gruppe und anderen Elementen des Systems (wie Ausrüstung, Arbeitsraum und das physische, soziale und organisatorische Umfeld) sicherstellen, um effektiv einen Gesamtsystemansatz anzuwenden.

ANMERKUNG Die ursprüngliche ISO 27500-Leitlinie, die sich auf diese Anforderung bezieht, ist: a) Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit zu strategischen Geschäftszielen machen.

7.3.1.3 Führungskräfte müssen Protokolle erstellen, um die Anforderungen der Stakeholder für neue Systeme zu identifizieren oder um bestehende Systeme zu modifizieren.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) einen Gesamtsystemansatz einsetzen und b) Mitarbeiter wertschätzen und sinnvolle Arbeit schaffen.

7.3.1.4 Führungskräfte müssen die relevanten Stakeholder bestimmen, um sicherzustellen, dass Änderungen an Systemen, Produkten oder Dienstleistungen aus ihrer Sicht bewertet und beurteilt werden, und bestimmen, wie der Stakeholder durch die Änderung beeinflusst werden kann. Folgemaßnahmen, die auf eine Bewertung oder Beurteilung folgen, müssen ebenfalls bewertet und beurteilt werden.

ANMERKUNG Die ursprüngliche ISO 27500-Leitlinie, die sich auf diese Anforderung bezieht, ist: a) einen Gesamtsystemansatz einsetzen.

7.3.1.5 Führungskräfte müssen die potenziellen Auswirkungen von Systemänderungen auf die Stakeholder beurteilen und die Auswirkungen der Veränderungen bei kontinuierlichen Prozessverbesserungen und Aktivitäten des Änderungsmanagements überwachen.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) einen Gesamtsystemansatz einsetzen, b) sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind und c) Mitarbeiter wertschätzen und sinnvolle Arbeit schaffen.

7.3.1.6 Führungskräfte müssen sich an die Prozesse halten und Prozesse unterstützen, die eine Organisationskultur fördern sollen, die auf der Achtung und Berücksichtigung individueller Unterschiede beruht.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) individuelle Unterschiede als Stärke der Organisation nutzen und b) Mitarbeiter wertschätzen und sinnvolle Arbeit schaffen.

7.3.1.7 Führungskräfte müssen einen formellen Lösungsprozess haben, um identifizierte potenzielle oder tatsächliche Diskrepanzen zwischen geschäftlichen, technischen und operativen Aktivitäten und menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten zu lösen.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) individuelle Unterschiede als Stärke der Organisation nutzen und b) sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind.

7.3.1.8 Führungskräfte müssen sicherstellen, dass Methoden zur Bewertung der Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit als Teil der Systementwicklung und kontinuierlichen Verbesserung angewendet werden.

ANMERKUNG 1 Es gibt viele Bewertungsmethoden, die verwendet werden können, darunter Prototypen, Modelle oder Mechanismen für Rückmeldungen der Nutzer während der Entwicklung und wann immer Änderungen vorgenommen werden.

ANMERKUNG 2 Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit zu strategischen Geschäftszielen machen und b) sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind.

7.3.1.9 Führungskräfte müssen sich an Richtlinien und Verfahren halten, um die Bemühungen bezüglich der Menschzentriertheit und deren Auswirkungen innerhalb der Organisation zu dokumentieren und aufzuzeichnen und ihre Verfügbarkeit für die zukünftige Verwendung zu gewährleisten.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) offen und vertrauenswürdig sein und b) sozial verantwortungsvoll handeln.

7.3.1.10 Führungskräfte müssen sicherstellen, dass alle menschenzentrierten system-, produkt- und dienstleistungsbezogenen Aktivitäten dokumentiert sind und dass die Dokumente für die Entwicklung und kontinuierliche Verbesserungsbemühungen zur Verfügung gestellt werden.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) einen Gesamtsystemansatz einsetzen und b) offen und vertrauenswürdig sein.

7.3.1.11 Führungskräfte müssen die Bedürfnisse und Anforderungen der externen Stakeholder zusammen mit anderen notwendigen Kriterien bei der Entscheidungsfindung innerhalb ihrer Kontrollspanne mit einbeziehen.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) einen Gesamtsystemansatz einsetzen und b) Mitarbeiter wertschätzen und sinnvolle Arbeit schaffen.

7.3.1.12 Führungskräfte müssen Mechanismen für die Mitwirkung von Mitarbeitern zur Verfügung stellen und die Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter bei der Festlegung der technischen Spezifikationen für die Gestaltung oder den Kauf von Betriebsmitteln, Ausrüstungen und Einrichtungen für den internen Gebrauch berücksichtigen.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit zu strategischen Geschäftszielen machen und b) Mitarbeiter wertschätzen und sinnvolle Arbeit schaffen.

7.3.1.13 Führungskräfte müssen sicherstellen, dass Risikobewertungen die folgenden Aspekte des zu bewertenden Verwendungszwecks des Produkts, der Dienstleistung oder des Systems berücksichtigen:

- a) Risiken im Zusammenhang mit körperlicher Arbeit,
- b) Risiken im Zusammenhang mit kognitiven Anforderungen,
- c) Risiken im Zusammenhang mit der physischen Umwelt,
- d) Risiken im Zusammenhang von chemischen und biologischen Gefahren,
- e) Risiken im Zusammenhang von weitreichenden Auswirkungen auf die Umwelt (z. B. legal, wirtschaftlich, kulturell, gesellschaftlich).

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind und b) sozial verantwortungsvoll handeln.

7.3.2 Betriebsführung

7.3.2.1 Führungskräfte müssen die Verfahren, Werkzeuge und Leistungserwartungen entsprechend den Merkmalen und Fähigkeiten derjenigen, die die betreffenden Aufgaben ausführen, anpassen.

ANMERKUNG Die ursprünglichen ISO 27500-Leitlinien, die sich auf diese Anforderung beziehen, sind: a) Gebrauchstauglichkeit und Zugänglichkeit zu strategischen Geschäftszielen machen und b) sicherstellen, dass Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden Geschäftsprioritäten sind.