Neuerungen aus der Normung

Informationen zur Revision der ISO 9001:2015



DG€

Deutsche Gesellschaft für Qualität



DGQ Weiterbildung

Claim

Wir befähigen Menschen

Daten & Fakten

- Über 700 offene Lehrgänge und Seminare bundesweit pro Jahr
- Über 9.000 Teilnehmer pro Jahr in den offenen Trainings
- Langjährige Expertise bei der Organisation von maßgeschneiderten Inhouse-Trainings für unsere Kunden
- Professionelles Trainernetzwerk mit Experten aus der Praxis
- Berufsbegleitenden Studiengänge in Kooperation mit renommierten Hochschulen

Kompetenzen

- Zielgruppenspezifisch
- Praxisorientiert
- Branchen- und themenorientierte Trainings (z.B. CAF, Automotive ISO/TS 16949, Six Sigma)
- Konzeption und Durchführung von Trainings zu allen qualitätsrelevanten Themen

Ausgewählte Services

- · Lehrgänge als Basis für Zertifizierung
- Vielfältiges Seminarangebot zu aktuellen Themen und zur Vertiefung
- Auf Kundenbedürfnisse angepasste Inhouse-Trainings
- · Lernen und Networking bewusst kombiniert



DGQ Forschung / FQS e.V.

Claim

Wir generieren Wissen

Daten & Fakten

- Eingetragener, gemeinnütziger Verein, gegründet 1989 (Forschungsgemeinschaft Qualität)
- Ca. 150 Mitglieder: Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, Forschungsinstitute/-einrichtungen, Personen, Verbände
- >70 nationale Projekte im Rahmen der Industriellen Gemeinschaftsforschung
- Seit 2008 Koordination von EU-Forschungsprojekten
- ca. EUR 1,5 Mio Fördermittel (2009)

Kompetenzen

- Initiierung, Koordination und Betreuung von Forschungsprojekten zum Thema Qualität und Qualitätsmanagement sowie benachbarten Gebieten
- Wissen generieren und rasch und konsequent in die wirtschaftliche Praxis umsetzen

Ausgewählte Services

- Förderberatung zur Projektfinanzierung/ Beantragung von öffentlichen Fördermitteln
- Vermittlung von Projektpartnern
- Projektmanagement/Projektkoordination
- Erhebung von Forschungsbedarf und Ergebnistransfer



Qualität ist unser Thema – und das bereits seit mehr als 60 Jahren. Mit 100 Mitarbeitern, rund 6500 Mitgliedern und 200 Trainern bildet die DGQ heute eines der größten Qualitätsmanagement-Netzwerke in Deutschland.

QM-Netzwerk

Regionalkreise – Fachkreise : Gemeinsam lernen, gemeinsam aktuelle Positionen vertreten

Weiterbildung mit Zertifikat

Weiterbildung und Personenzertifizierung im Qualitätsmanagement

• Forschung

Förderung von Forschungsprojekte auf dem Gebiet der Qualitätssicherung, des Qualitätsmanagements sowie auf benachbarten Gebieten und stellen einen Ergebnistransfer in die Wirtschaft sicher.



Neben den nationalen Aktivitäten profitiert die DGQ von exzellenten internationalen Kontakten in den Bereichen:

- Qualitäts- und Umweltmanagement
- Arbeitssicherheit
- Ganzheitliche Managementsysteme
- Normung
- Business Excellence







International Organization for Standardization













ISO = Internationale Organisation für Normung (International Organization for Standardization)

- Mit Sitz in der Schweiz
- Zusammengesetzt aus über 100 nationalen Normungsorganisationen (National Standards Bodies /"NSB's")
- Fast 20.000 Normen im ISO Portfolio
- Sämtliche Normen basieren auf INTERNATIONALEM KONSENS
- Q Die Erarbeitung der Normen erfolgt üblicherweise in den Technischen Komitees (Technical Committees /"TC's" und Unterkomitees der ISO (Sub-Committees /"SC's")
 - Das Technische Komitee ISO/TC176/SC2 (Qualitätssysteme) ist für die Revision der ISO 9001 verantwortlich
- Q Die ISO 9001:2015 erarbeitet eine gesonderte Arbeitsgruppe ("WG24")
 - Die WG24 besteht aus internationalen Experten, die von ihrer nationalen Normungsorganisation (NSB) oder einem Verbindungsmitglied von ISO (normalerweise Industrieverbände) benannt wurden
 - Die WG23 ist für die Kommunikation und den Produktsupport verantwortlich



- ▼ Top 5 Branchen: Metallverarbeitung, Bau, Elektro- und Elektronik, Handel (+ Dienstleistungen), Maschinenbau
- **Top 5 Länder:** China, Italien, Spanien, Deutschland, Japan

ISO 9001 Zertifikate

	Deutschland	Europa	Global
1995	10.236	92.611	127.348
2000	41.629	269.332	457.833
2005	39.816	377.172	773.843
2011	49.540	459.367	1.079.647
2012	51.809	474.574	1.101.272

- Juni 2013: CD 1 (Committee Draft) veröffentlicht zur Kommentierung bis 10. September 2013
- April 2014: Fertigstellung DIS (Draft International Standard) und Weiterleitung an ISO zur Abstimmung (75% Zustimmung erforderlich)
 → Deutsche Fassung im Juni ´14 erwartet.
- März 2015: Fertigstellung des FDIS (Final Draft International Standard) und Weiterleitung an ISO zur abschließenden Abstimmung (hier sind nur noch leichte redaktionelle Änderungen üblich)
- September 2015: Veröffentlichung der ISO 9001:2015 (englische Originalversion deutsche Sprachfassung soll ebenfalls parallel erscheinen) (Geplant: 3-jährige Übergangsfrist ab Erscheinungsdatum; IAF Zustimmung erforderlich)



2013

2014

2015

Juni 2013 CD

Komitee-Entwurf (Committee Draft)



+ Übergangsfrist für die Zertifizierung

April 2014 DIS

Internationaler Normentwurf (Draft International Standard)



März 2015 FDIS

Internationaler Schlussentwurf (Final Draft International Standard)



September 2015 IS veröffentlicht

(Internationale Norm/International Standard)



Transition Timeline



September 2015 start of 3 years transition period to September 2018

- Das erste Treffen der verantwortlichen Arbeitsgruppe ISO/TC 176/SC 2/WG 24, Revision von ISO 9001, wurde im Juni 2012 in Bilbao, Spanien, abgehalten.
- Ein Jahr später und mit nur zwei weiteren persönlichen Treffen der Gruppe kam man überein, den ersten Entwurf des Komitees freizugeben.

Zur Reife des CD – so sieht der Arbeitsstand aus



	-			
211	references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced			
212	document (including any amendments) applies.			
213				
214	ISO 9000:2015, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary			
215	3 Terms and definitions			
216	For the purposes of this document, the terms and definitions given in ISO 9000 apply.			
217				
218	{Drafting note: The Annex SL terms are currently incorporated to assist reviewers of the committee draft. At this			
219	time there is no agreement to incorporate such terms in ISO 9001, and they will be moved later into ISO 9000.			
220	Changes to definitions being developed by ISO/TC176/SC1 have not vet been incorporated.			
221				
222	3.01			
223 224	organization person or group of people that has its own functions with responsibilities, authorities and relationships to			
225	achieve its objectives (3.08)			
226 227	Note 1 to entry: The concept of organization includes, but is not limited to sole-trader, company, corporation, firm, enterprise, authority, partnership, charity or institution, or part or combination thereof, whether incorporated or not, public			

Annex SL

Neuer Arbeitsstand

Alter Text 9001

Risiko für den Terminplan



Im April 2014 soll es planmäßig den Draft International Standard (DIS) geben.

Bei einer Probeabstimmung des bisherigen Arbeitsstands hat es Ablehnungen gegeben.

Weil die ablehnende Ländergruppe zwar klein, aber von Bedeutung ist (Argentina, Canada, Columbia, Finland, Germany, Italy, Japan, Luxembourg, Netherlands, South Africa, the US and Portugal) wird diskutiert,

ausnahmsweise einen CD2 zu veröffentlichen (damit das Verfahren bei einer befürchteten Ablehnung nicht komplett neu gestartet werden muss).

- 3: Definition **Produkte**: wird ersetzt durch 'Güter und Dienstleistungen' um bei Dienstleistern mehr Akzeptanz zu erreichen (hat Herausforderungen wie 'Software' aber immer noch nicht hinreichend gelöst).
- 4.2: Umgang mit **interessierten Parteien**: geht dann deutlich über 'Kunden' hinaus. Neben direct customers werden end users, suppliers, distributors, retailers, die gesamte supply chain, regulators und 'andere relevante interessierten Parteien' benannt.
- 4.4.2: **Prozessmanagement**: In- und Output jeden Prozesses müssen festgelegt werden, Messung der Leistungsindikatoren ist künftig vorgegeben

- 5.3: **Beauftragter der obersten Leitung**: wird nicht mehr explizit erwähnt. Die Organisation / top management muss ,relevante Rollen' für das MS definieren das beinhaltet aber wohl stets Verantwortung für die Systempflege und Weiterentwicklung.
- 6.1: Actions to adress **risks and opportinities**: beinhaltet alle Arten der Vorbeugemaßnahmen und den Umgang damit. Und: ,Note: options to adress risks can include risk avoidance, risk mitigation or risk acceptance (Vermeidung, Minimierung, Akzeptanz).

- 7.1.5. **Knowledge** wird erstmals als Ressource gesehen, vor allem bei Veränderungen im Managementsystem (auch wenn nicht ausdrücklich ein Wissensmanagementsystem gefordert wird)
- 7.2: **Competence**: erfährt eine Erweiterung vom Produktbezug hin zur Gesamtperformance der Organisation
- 7.5: **QM-Handbuch** und dokumentierte Verfahren: werden inkludiert von neuem Begriff ,dokumentierte Informationen'.

Annex A: **Grundsätze des QM**: jetzt 7 im (statt 8 in der 9000). Grob: Prozess- und Systemorientierung werden zusammengenommen.

Strittig aus Sicht der ablehnenden Delegationen u.a. (1)



- ,Zu geringe Betrachtung der Risiken' oder aber
- ,Risiko ist in ISO 31000 geregelt, darf überhaupt nicht in den Scope der 9001
- e reicht improvement oder muss das immer continous (benannt) sein?
- Retain / maintain
- Take account of / take into account / consider
- Outcome / output
- Establish / implement / address / determine
- Open Data / information

Strittig aus Sicht der ablehnenden Delegationen u.a. (2)



- Assure / ensure
- "Outsourcing" and the other types of "External provision"
- "External provider" instead of "Supplier"
- It is necessary to distinguish between the need to have documented information in order to prescribe actions and the need to have documented information in order to maintain traceability of actions implemented. There is also a need to link the necessity to retain documented information with the criticality of processes using the risk approach as a basis.

Unstrittig



Unveränderter Scope der 9001– daher verbleiben Themen wie Effizienz und TQM weiterhin außerhalb des Anwendungsbereiches der Norm (finden sich aber ja in der 9004).

Außerdem bleibt es bei einer einzigen Norm, die für alle Arten von Organisationen gilt.

Rufe nach abgespeckten oder erweiterten Versionen der Norm wurden nicht berücksichtigt.

- Äußerlich verändert sich die Norm in großem Umfang. Eine der Hauptquellen der Änderung ist die Anwendung der ISO Directive, Annex SL.
- Q Dieses Dokument legt eine gemeinsame Definition und gemeinsame Struktur für alle neuen ISO Managementsystem-Normen und für Revisionen von bestehenden Normen fest.
- Es gewährleistet darüber hinaus, dass in den Klauseln aller Managementsystem-Normen ein gemeinsamer Haupttext vorhanden ist.

Ziele und Grundlagen der Überarbeitung



Ziele für die Überarbeitung

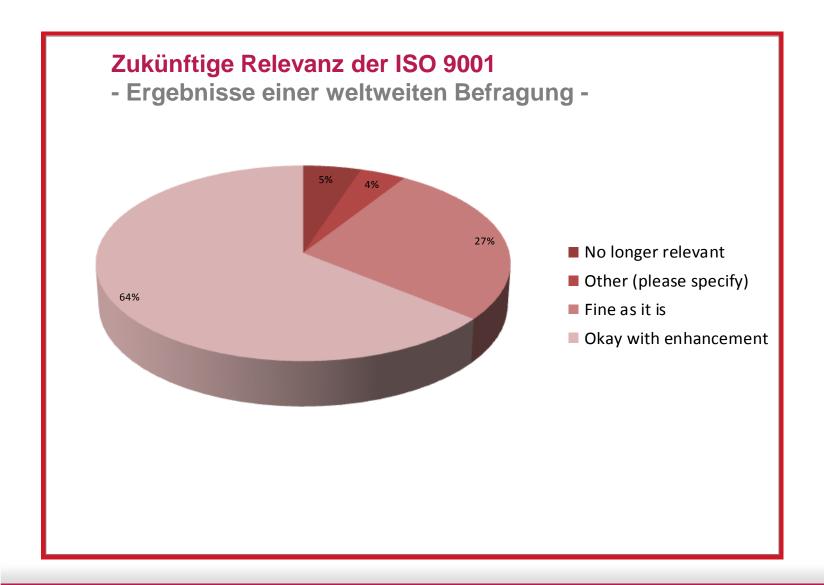


- Berücksichtigung von Änderungen in Qualitätsmanagementverfahren und Technologien seit der letzten großen Revision (2000)
- Erarbeiten einer Norm, die den Anwendern in den nächsten 10 Jahre einen geeigneten Rahmen für ihr Qualitätsmanagementsystem und dessen Zertifizierung bietet.
- Verbesserung der Wertschöpfung der Organisation und ihrer Leistung für den Kunden → Der Nutzen des QM-Systems für das Unternehmen und dessen Kunden soll im Vordergrund stehen.
- Integration der Risikobeherrschung in das System
- Verbesserung der Anwendbarkeit und Vereinfachung der Sprache
- Q Die Dokumentation soll weniger Gewicht erhalten

Grundlagen für die Überarbeitung



- Eine umfangreiche, web-basierte Anwenderbefragung
- Zunehmende Vielfalt bei den Anwendern der ISO 9001
- Neue Qualitätskonzepte und Ideen für die Aufnahme in die ISO 9001
- Q Überarbeitete Qualitätsmanagementgrundsätze
- Formale Interpretationen der ISO 9001:2008
- Unterstützende Hinweise und Leitfäden



Anwenderbefragung



Bedeutung neuer Konzepte

für die Integration in ISO 9001

Konzept	%
Management von Ressourcen	75
Voice of Customer (Stimme des Kunden)	74
Maßnahmen (Leistung, Zufriedenheit, ROI)	72
Wissensmanagement	72
Integration von Risikomanagement	73
Systematische Problemlösung und Lernen	73
Instrumente zur Selbstbewertung	71
Strategische Planung	68
Innovation	65
Nutzung von Technologien, um die Normanforderungen auszuarbeiten/ umzusetzen	63
Life Cycle Management	62
Nutzung von Technologien zur Führung Ihres Unternehmens	61
Finanzielle Mittel der Organisation	55
Werkzeuge zur Qualitätsunterstützung (Six Sigma, Lean, SPC)	55

Anpassung der QM-Grundsätze



- Die Grundsätze des Qualitätsmanagements sind nun überarbeitet
- 7 anstelle bislang 8 Grundsätze (...im Anhang A der 9001)
 - Kundenorientierung
 - Führung √
 - Engagement der Personen
 - Prozessorientierter Ansatz
 - Verbesserung
 - Faktenbasierte Entscheidungen
 - Beziehungsmanagement

Einbeziehung der Personen

Ständige Verbesserung

Sachbezogener Ansatz ...

Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen

Systemorientierter Managementansatz

Änderungen aus heutiger Sicht



DG€

Deutsche Gesellschaft für Qualität

- Äußerlich verändert sich die Norm in großem Umfang. Eine der Hauptquellen der Änderung ist die Anwendung der ISO Directive, Annex SL.
- Dieses Dokument legt eine gemeinsame Definition und gemeinsame Struktur für alle neuen ISO Managementsystem-Normen und für Revisionen von bestehenden Normen fest.
- Es gewährleistet darüber hinaus, dass in den Klauseln aller Managementsystem-Normen ein gemeinsamer Haupttext vorhanden ist.



- 1. Anwendungsbereich
- 2. Normative Verweisungen
- 3. Begriffe und Definitionen
- 4. Kontext der Organisation
 - Verstehen der Organisation und ihres Zusammenhangs
 - Erfordernisse und Anforderungen
 - Anwendungsbereich
 - Managementsystem

5. Führung

- Allgemeines
- Verpflichtung der Leitung
- Politik
- Organisatorische Funktionen, Verantwortungen und Befugnisse

6. Planung

- Maßnahmen zur Erkennung von Risiken und Chancen
- Ziele und Pläne zu deren Erreichung

7. Unterstützung

- Ressourcen
- Kompetenz
- Bewusstsein
- Kommunikation
- Dokumentierte Information

8. Betrieb

Betriebliche Planung und Lenkung

9. Leistungsbewertung

- Überwachung, Messung, Analyse und Beurteilung
- Internes Audit
- Managementbewertung

10. Verbesserung

- Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen
- Ständige Verbesserung

Stärkere Pozessorientierung:



- Prozessorientierter Ansatz: Der prozessorientierte Ansatz ist im Entwurf verstärkt. Die wesentlichen Anforderungen sind in Abschnitt 4 als kompakter Satz von Klauseln mit einem sehr nützlichen Rahmen für die Implementierung zusammengefasst.
- In- und Output jeden Prozesses müssen festgelegt werden, Messung der Leistungsindikatoren ist künftig vorgegeben

Es gibt kein QM-Handbuch mehr! Oder?





- Es gibt aktuell keinen Hinweis auf ein QM-Handbuch,
- auch Vorgabedokumente, Verfahren, Aufzeichnungen werden nicht mehr explizit erwähnt.
- Q Die sechs in ISO 9001:2008 geforderten dokumentierten Verfahren fehlen im Normentwurf

- Machen Sie Leitung und Mitarbeiter nicht irre. Sie müssen jetzt nicht aktiv kommunizieren. Fall aber jemand Gerüchte gehört hat, dass sich die 9001 ändert:
 - Vor Frühjahr 2015 (falls es dann den FDIS gibt) ist keine interne Aktivität erforderlich.
 - Sie haben alles wichtige im Blick. Sie halten sich auf dem Laufenden und werden rechtzeitig in der Lage sein, die Organisation auf ggfs. notwendige Maßnahmen vorzubereiten. Dabei hilft Ihre DGQ.
 - Viele ISO 9001-Aspekte werden dann einfacher.

wenn man nichts mehr weglassen kann.)

- Einige neue Aspekte sind aus unternehmerischer Sicht sehr wünschenswert.
- Sehen Sie vor, mit Veröffentlichung des FDIS einen "Migrationsplan" zu erarbeiten.
 - Nutzen Sie Veröffentlichungs- und Übergangsfristen weidlich aus, um keinen unangenehmen Druck in der Organisation zu erzeugen.
 - Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihr System zu vereinfachen und für Leitung und Mitarbeiter attraktiver zu machen (Ein QMS ist nicht dann gut, wenn man nichts mehr hinzufügen kann. Es ist gut,

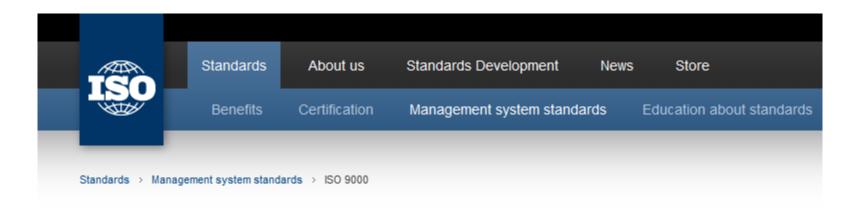
- wirkt in den internationalen und nationalen Normungsgremien aktiv an der Revision mit
- informiert aktiv in ihren Regionalkreisen
- wird ihre Mitglieder intensiv über den Stand der Entwicklung informieren
- Steht ihren Mitgliedern zur Beantwortung von Fragen zur Verfügung
- bietet mit DIN und DQS gemeinsam ab September 2014 eine ausführliche Informationsveranstaltung an
 - Infos und Termine unter: www.isorevision.de
- wird in all ihren Trainings und Veranstaltungen (mit Themenbezug) jeweils den aktuellen Stand der Entwicklung berücksichtigen

Weitere Informationsquellen



DG€

Deutsche Gesellschaft für Qualität



ISO 9000 - Quality management

The ISO 9000 family addresses various aspects of quality management and contains some of ISO's best known standards. The standards provide guidance and tools for companies and organizations who want to ensure that their products and services consistently meet customer's requirements, and that quality is consistently improved.

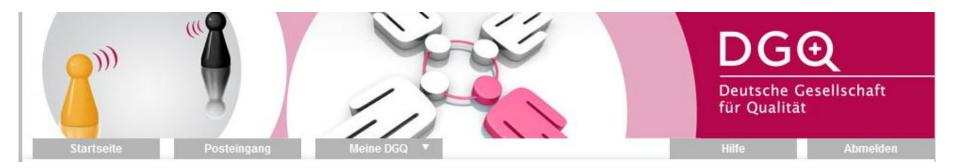
There are many standards in the ISO 9000 family, including:

- ISO 9001:2008 sets out the requirements of a quality management system
- ISO 9000:2005 covers the basic concepts and language
- ISO 9004:2009 focuses on how to make a quality management system more efficient and effective
- ISO 19011:2011 sets out guidance on internal and external audits of quality management systems.



Normentwurfsportal des NQSZ beim DIN





Sonstiges

Erfahrungsaustausch

Erfahrungsaustausch (neu)

Berliner Fachkreis QM und Nachhaltigkeit

Karriere

Stellenangebote

Stellengesuche

Umfragen

Die DGQ fragt Ihre Mitglieder

Umfrage

Internes

Neue Meldungen

Nominieren Sie Kandidaten für die Delegiertenwahl

Liebe Mitglieder,

Bis zum 1. März können Sie Kandidaten für die Wahl zum Delegierten vorschlagen. Ab sofort finden Sie auf DGQaktiv Listen von Mitgliedern, die Sie für die Wahl zum Delegierten...

>>>

Von Dr. Christoph Koenig, (§) vor 4 Tagen in Neuigkeiten / Delegiertenwahl 2014



Neue Regionalkreisleitung in Braunschweig gewählt

Im Rahmen der Regionalkreisveranstaltung am 30. Januar 2014 zum Thema "DIN ISO 29990:2010-12, mit Kompetenz und Qualität in der Aus- und

Weiterbildung dem Fachkräftemangel begegnen" wurde im...

Nächste Termine

<u>Z</u>

17 Feb.

1. Fachkreistreffen in 2014

10:00 bis 16:00 Uhr FK QM-Berufe / Termine

Мо

Mitarbeiter für QM begeistern

17 Feb.

17:00 bis 19:00 Uhr RK Hamburg / Termine

Mo

"ISO 9001:2015 - Neues aus der Gerüchteküche"

17 Gerü

17:30 bis 19:00 Uhr

RK Mannheim-Kurpfalz / Termine

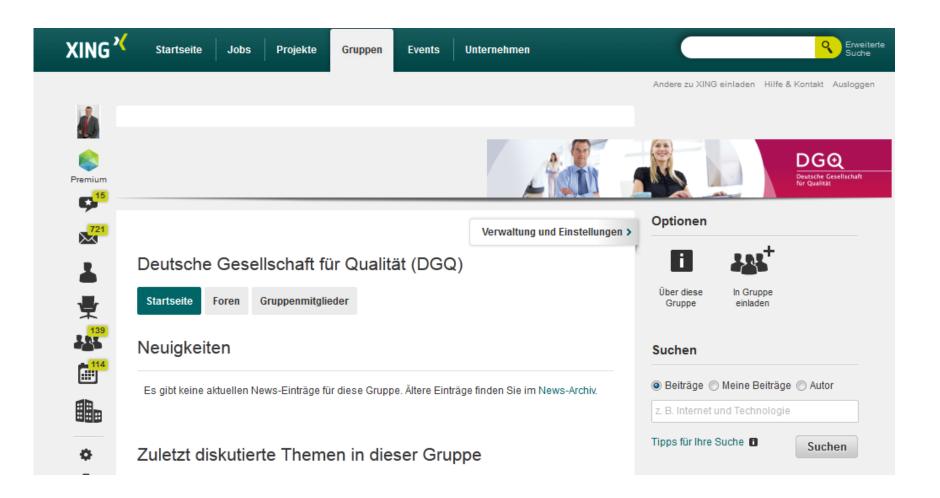


In den Regionalkreisen der DGQ



Die nächsten Termine vor Ort:

- Mittwoch, 19. Februar 2014 in 42117 Wuppertal "Conflict Minerals & Sustainable Supply Chain"?
 Herausforderungen und Lösungen
- Mittwoch, 19. Februar 2014, 17:00 Uhr in W-TEC Haus 2 (rechtes Gebäude) Seminarraum Dachgeschoss
 "Conflict Minerals & Sustainable Supply Chain"?
 Herausforderungen und Lösungen
- Donnerstag, 20. Februar 2014, 18:00 Uhr in Kassel
 Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen? aktueller Stand und zukünftige Entwicklung
- Donnerstag, 20. Februar 2014, 18:00 Uhr in De'Longhi Braun Household GmbH, Max-Braun-Straße 8, 97828 Marktheidenfeld Auditors Liebling - Mess- und Überwachungsmittel
- Donnerstag, 20. Februar 2014, 14:00 Uhr in Leipziger Messe, Messe-Allee 1, 04356 Leipzig
 7. Fachforum Qualität: Qualitätsmanagement - Wo soll es hingehen?
- Donnerstag, 20. Februar 2014, 17:00 Uhr in 52064 Aachen <u>Change Management: Veränderungsfähigkeit als</u> <u>Wettbewerbsvorteil für Unternehmen</u>
- Donnerstag, 20. Februar 2014, 14:00 Uhr in Leipziger Messe, Messe-Allee 1, 04356 Leipzig
 7. Fachforum Qualität: Qualitätsmanagement - Wo soll eshingehen?







QZ 12/2013

Was bringt die neue ISO 9001?

Zum aktuellen Committee Draft der ISO 9001:2015

Seit einem halben Jahr liegt ein Entwurf der neuen ISO 9001 vor, der 2015 veröffentlicht werden soll. Dieser Draft wird vom ISO-Committee zur Diskussion gestellt und kann noch geändert werden. In einigen Bereichen erkennt man Verbesserungen, insbesondere wurden Aspekte der gültigen ISO 9004 übernommen. Dennoch bleiben Wünsche offen, die das Committee ernst nehmen sollte.



ISO 9001:2015 - ZUKUNFTSFÄHIGES QUALITÄTSMANAGEMENT

Tipp zum Thema:

"NEUES AUS DER GERÜCHTEKÜCHE"

Der Titel unserer Webinare "ISO 9001:2015 - Neues aus der Gerüchteküche" klingt nicht nur spannend - er ist spannend! Die Termine und weitere Informationen finden Sie in unserem <u>Veranstaltungskalender.</u> Die internationale Norm für Qualitätsmanagement ISO 9001 wird seit dem vergangenen Jahr überarbeitet und soll im Herbst 2015 die Version aus 2008 ablösen. Qualitätsmanagement nach ISO 9001 ist weltweit ein "Leuchtturm" für viele Organisationen quer durch alle Branchen. Nach sieben Jahre ISO 9001:2008 stehen deshalb einige Fragen im Raum: Was wird "die Neue" bringen? Wird sie grundlegende Veränderungen auslösen? Müssen wir mit einem Quantensprung ähnlich der Entwicklung von 1994 zu 2000 rechnen? Diskutiert wird derzeit der Entwurf unter dem Arbeitstitel ISO/CD 9001:2013. Der ist mittlerweile zwar öffentlich – was daraus aber tatsächlich wird, ist in vielen Details noch offen.

SOVIEL IST SICHER.

Wichtig ist uns, dass wir Sie zum jetzigen
Zeitpunkt nicht mit Informationen verunsichern
wollen, die noch keine solide Grundlage haben.
Fest steht, dass ISO 9001:2015 einer neuen
Struktur folgt, der sogenannten High Level
Structure. Beschrieben wird dieser Aufbau im
Anhang 1 zum Appendix SL der aktuellen
ISO-Direktiven (4. Auflage 2013). Mit der High
Level Structure verfolgt ISO das Ziel, identische
Strukturen für Managementsysteme zu

stark risikoorientierte Ansätze Einzug finden werden oder ob sich Dienstleister in der Norm deutlicher wiederfinden als bisher. Eines steht fest: Aus den Diskussionen lassen sich Trends ableiten, die ganz unabhängig von einer Revision die Ausgestaltung von Managementsystemen und Prozessen prägen werden. Stichworte sind Excellence, Risikomanagement, Change Management oder etwa Wissensmanagement.