

WACHSEN.
AN HERAUSFORDERUNGEN.
DURCH ERFOLGE.



Managementsysteme im Aufwind – die Neuerungen in 2025/2026

Christian Ziebe

25.07.2025

Impulse - Die Kommunikationsexperten.



Herzlich Willkommen



Agenda

1. „Ankommen“ und Kennenlernen
2. Blick in die aktuelle „Welt“ der Normen
3. Erfolgsfaktor:
Moderne Managementsysteme



Start

Ich

bin...

und habe zutun mit den Normen ISO....

das bewegt mich bei, wenn ich an ISO-Normen denke...

Blick in die aktuelle „Welt“ der Normen

Aktuelle Normvorhaben

- ISO 9001: Revision Ende 2026
- ISO 9001: Revision Ende 2025
- ISO 14001: Revision 2026
- ISO 19011: Revision Ende 2025
- Neu: ISO 53001: „Management Systems for UN Sustainable Development Goals – Requirements“;
Herbst 2025



Neues zur ISO 9001

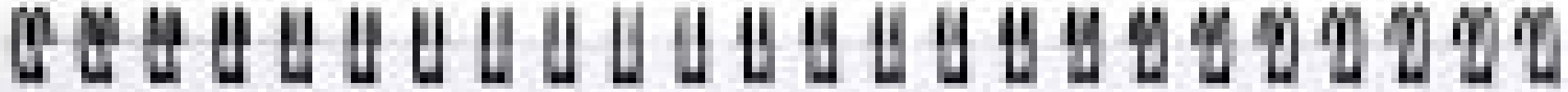
- Mit der Revision sollen unter anderem die Auswirkungen der globalen Veränderungen – sprich die zunehmende **Komplexität** und **Dynamik** im Umfeld von Unternehmen – sowie **Veränderungen** und durch den Einsatz **neuer Technologien** berücksichtigt werden
- Überlegungen gab es unter anderem zu Anpassungen der Norm mit Blick auf die Aspekte **Resilienz, Lieferkettenmanagement, Veränderungsmanagement, Nachhaltigkeit, Umgang mit Risiken, Wissen der Organisation, Business Continuity, Verantwortung der Leitung**
- Fazit aktuell: inhaltliche Änderungen von Anforderungen gering

Aktuelle Informationen vgl. <https://committee.iso.org/home/tc176sc2>

Neues zur ISO 9001

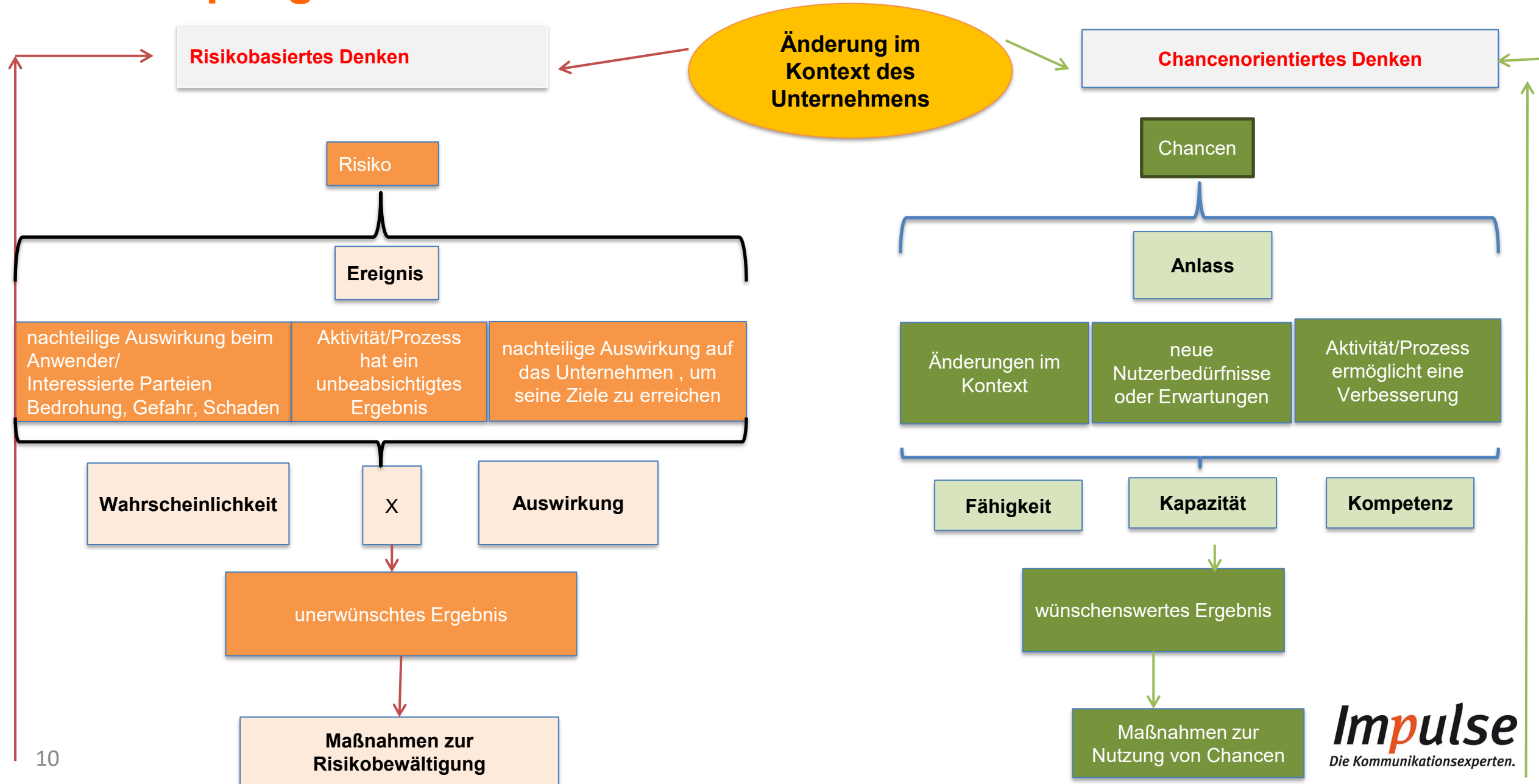
- **Revisionsbedarf** aufgrund einer Auswertung der ISO, die unter anderem auf Input in Form von Umfragen und Zukunftsstudien basiert.
- **Normtitel** bleibt bei „Requirements“ – ohne Guidance for use – enthalten weiter in ISO 9002
- **Struktur und Anwendungsbereich** der Norm werden erhalten bleiben.
- Formale Anpassungen wie die zur Berücksichtigung der Vorgaben aus der aktuellen „**Harmonized Structure Annex SL**“ der ISO Directives sind eine wesentliche Zielstellung und wesentlicher Teil der zu erwartenden Änderungen.
- Diverse **Anmerkungen** zu Anforderungen werden aktualisiert, u.a. auch weitere **Orientierungshilfen zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten**
- Pilot für **SMART-Zugriff** (somit auch Nutzung für digitale Systeme und Produktionssysteme)

Neues zur ISO 9001



- **Verantwortung der Leitung:**
Vorbild hinsichtlich Qualitätskultur, Ethik und Integrität
- **Kulturelle Aspekte** mehr berücksichtigen
- **Decoupling** von Risiken und **Chancen**
- **„Management von Änderungen“** / Betrieb: geplante Änderungen im operativen Betrieb gezielt gesteuert und kontrolliert umgesetzt werden.
- **Klimawandelanpassung** bei Stakeholderanalyse
- **Prozessmanagementverständnis**
- Schwerpunkt auf die **aktive Umsetzung von Verbesserungen**

Decoupling von Risiken und Chancen



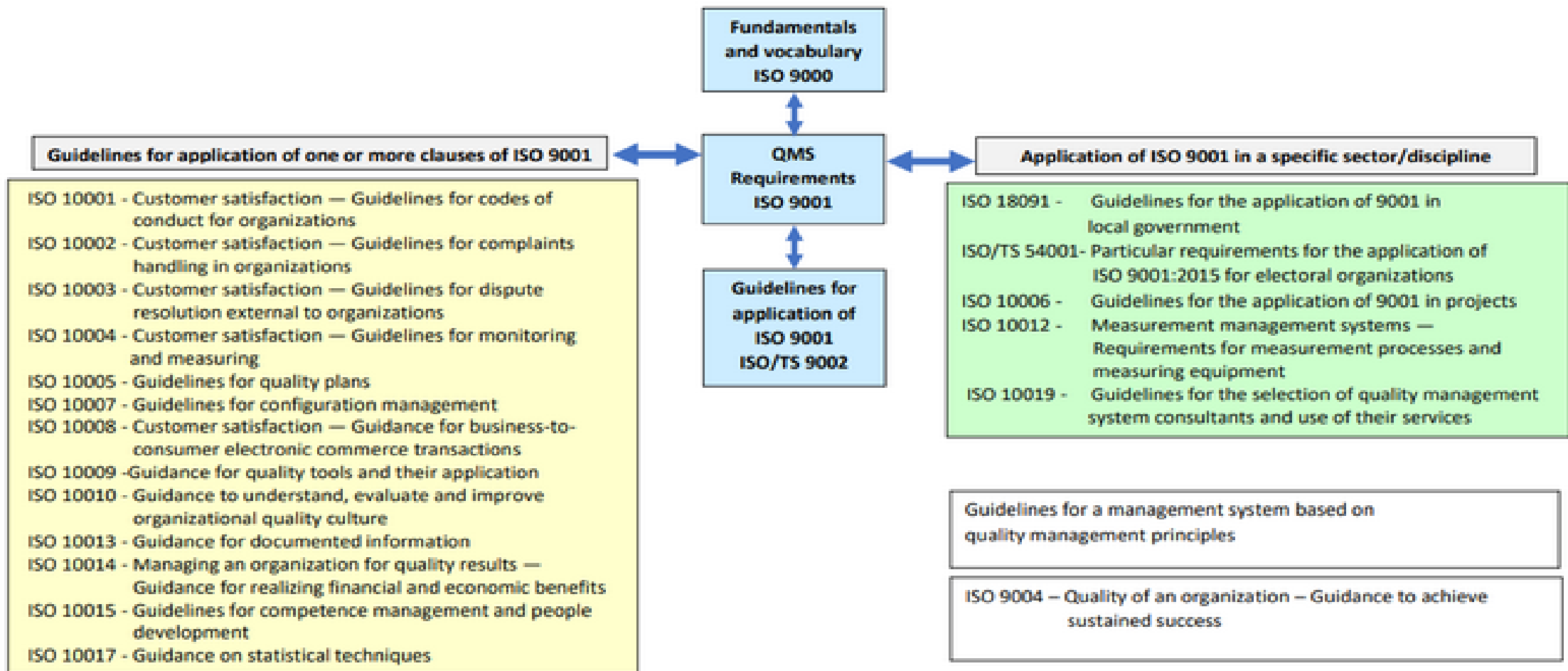
Neues zur ISO 9000

Zusätzliche Konzepte, die für das Qualitätsmanagement relevant sind:

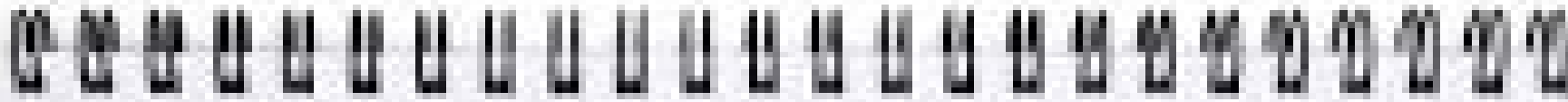
- Kontext der Organisation
- Interessierte Parteien
- Integriertes Management-System
- Kreislaufwirtschaft
- neue, aufkommende Technologien
- Innovation
- Change management
- Kundenerfahrung
- Wissens-Management
- Informations-Management
- menschliche Aspekte
- Wirtschaftliche Kontinuität

Exkurs: eher „unbekannte“ QM-Normen...

ISO/TC 176- Quality management and quality assurance Standards and TS architecture



Neues zur ISO 14001



- Anpassung an die neue Harmonized Structure (HS) der ISO
- Stärkere Betonung der Rolle der **Umweltaspekte** für den Klimawandel
- Hervorhebung der Relevanz einer **transparenten Berichterstattung**
- Fokus auf die **Planung** für ein wirksames Umweltmanagement
- Fokussierung auf eine **chancenorientierte** Herangehensweise
- Nachhaltige **Lieferketten & ausgelagerte Prozesse**
- **Präzisierungen** und Amendement unter 4.1 und 4.2 ergänzt (Klimawandel)

Neues zur ISO 19011

- Erweiterung der Anleitung zu **Remote-Audit-Methoden** (Anhang A1) durch Einführung der Leitlinien aus ISO/IEC TS 17012, Konformitätsbewertung —Leitlinien für die Nutzung von Remote-Audit-Methoden beim Auditieren von Managementsystemen.
- Erweiterung von Anhang A15 und A16 zur **Bereitstellung von Leitlinien für Remote-Audit-Methoden und virtueller Standorte**.
- Erweiterung zum Audit der **Lieferkette** im Anhang A12.
- Neue Formulierung von Anhang A2: **Auditieren von Prozessen**.
- Erweiterung Kapitel 5: Steuerung eines **Auditprogramms durch die oben erwähnten Themen**

Neue ISO-Anforderungen zum Klimawandel – gültig seit 02/2024

Was sind die Ergänzungen für alle Managementsystem-Normen?

Kapitel 4: Kontext der Organisation

Kapitel 4.1: Verstehen der Organisation und ihres Kontexts (neue **Anforderung**)

Hier wurde die Anforderung hinzugefügt, dass Unternehmen künftig bestimmen muss, ob Klimawandel ein relevantes Thema für das Unternehmen ist.

Kapitel 4.2: Verstehen der Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien (**Hinweis**)

Relevante interessierte Parteien können Anforderungen in Bezug auf den Klimawandel stellen. Es soll damit sichergestellt werden, dass der Klimawandel systematisch und konsequent während der Kontextanalyse berücksichtigt wird.

Tipp: Update über den DIN-Normungs-Monitor

Digitaler Service von DIN und Beuth

Seit 2024 kostenlos: Der Normungs-Monitor



- **Für wen?** Alle Nutzerinnen und Nutzer, die über Normungsaktivitäten auf dem Laufenden bleiben möchten
- **Wie?** Proaktiv per Mail, maßgeschneidert, kostenlos
- **Wann?** Monatlich über die entscheidenden Phasen des Normungsprozesses: Entstehung – Kommentierung – Kauf
- Immer aktuell **aus den DIN-Datenbanken**





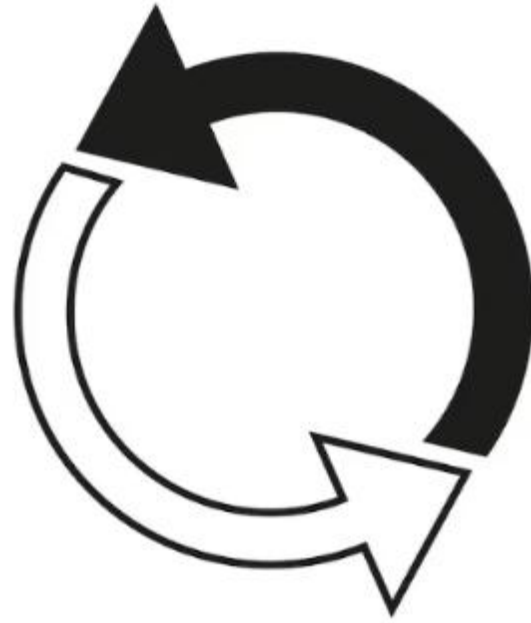
Welche Normaspekte bewegen Sie aktuell bzw. in Hinblick auf die Normrevisionen?

Gemeinsamer Austausch - 15 Minuten Zeit

**Erfolgsfaktor:
Moderne Managementsysteme**



Management mit System...



Kontext- und Führungsthemen
(Kultur, Change)

Prozess- und risikobasierter Ansatz

...oder noch besser: System für das Management!

Was, wenn wir die Managementsysteme „abschaffen“?

1. Verlust an Struktur und Effizienz

Ohne Managementsysteme fehlen klare Prozesse und Strukturen, was zu **Planungsfehlern**, **Mehrfacharbeit und Auftragsverzögerungen** führen kann. Dies erhöht die **Fehlerquote**, **Nacharbeit und Ausschuss**, was letztlich die **Wirtschaftlichkeit** des Unternehmens beeinträchtigt. Mitarbeiter würden mehr Zeit mit der Suche nach Informationen oder der Klärung von Zuständigkeiten verbringen, was die Produktivität senkt.

2. Qualitätsprobleme

Managementsysteme gewährleisten durch standardisierte Prozesse die Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Es könnten **Produktfehler, Reklamationen und Garantieleistungen** zunehmen, was das Unternehmensimage schädigt.

3. Schwierigkeiten bei der Anpassung an Veränderungen

In einer sich schnell wandelnden Geschäftswelt (z.B. durch Digitalisierung oder neue gesetzliche Vorgaben) helfen Managementsysteme, **Veränderungen zu steuern**. Ohne sie könnten Unternehmen langsamer auf Marktanforderungen reagieren und an **Wettbewerbsfähigkeit** verlieren.



Was, wenn wir die Managementsysteme „abschaffen“?

4. Frustration bei Mitarbeitern

Fehlt ein System zur Organisation von Arbeitsabläufen, entsteht Chaos, das zu Frust bei Führungskräften und Mitarbeitern führen kann. Dies könnte die **Mitarbeiterbindung** verringern und die Fluktuation erhöhen.

5. Kommunikations- und Innovationshemmung

Ein gutes Managementsystem fördert die **Zusammenarbeit zwischen Abteilungen** und eliminiert **Silodenken**. Ohne diese Systeme könnten Innovationen behindert werden, da keine Plattform für den Austausch von Ideen existiert.

6. Erhöhte Bürokratie trotz fehlender Systeme

Paradoxerweise könnte das Fehlen eines formellen Systems dazu führen, dass Unternehmen **ineffiziente manuelle Prozesse** entwickeln, um Ordnung zu schaffen, was zu noch mehr Bürokratie führt.



Managementsysteme als strategisches Instrument

1

Vergangenheit

- Fokus auf hierarchische Strukturen und strikte Kontrolle
- Begrenzte Flexibilität und langsame Anpassung an Veränderungen
- Isolierte Abteilungen mit geringer bereichsübergreifender Kommunikation

2

Gegenwart

- Prozess- und risikoorientierter Ansatz
- Integration von Technologie zur Effizienzsteigerung
- Verstärkte Mitarbeiterereinbindung und flachere Hierarchien
- Flexible Strukturen im Rahmen des prozessorientierten Ansatzes

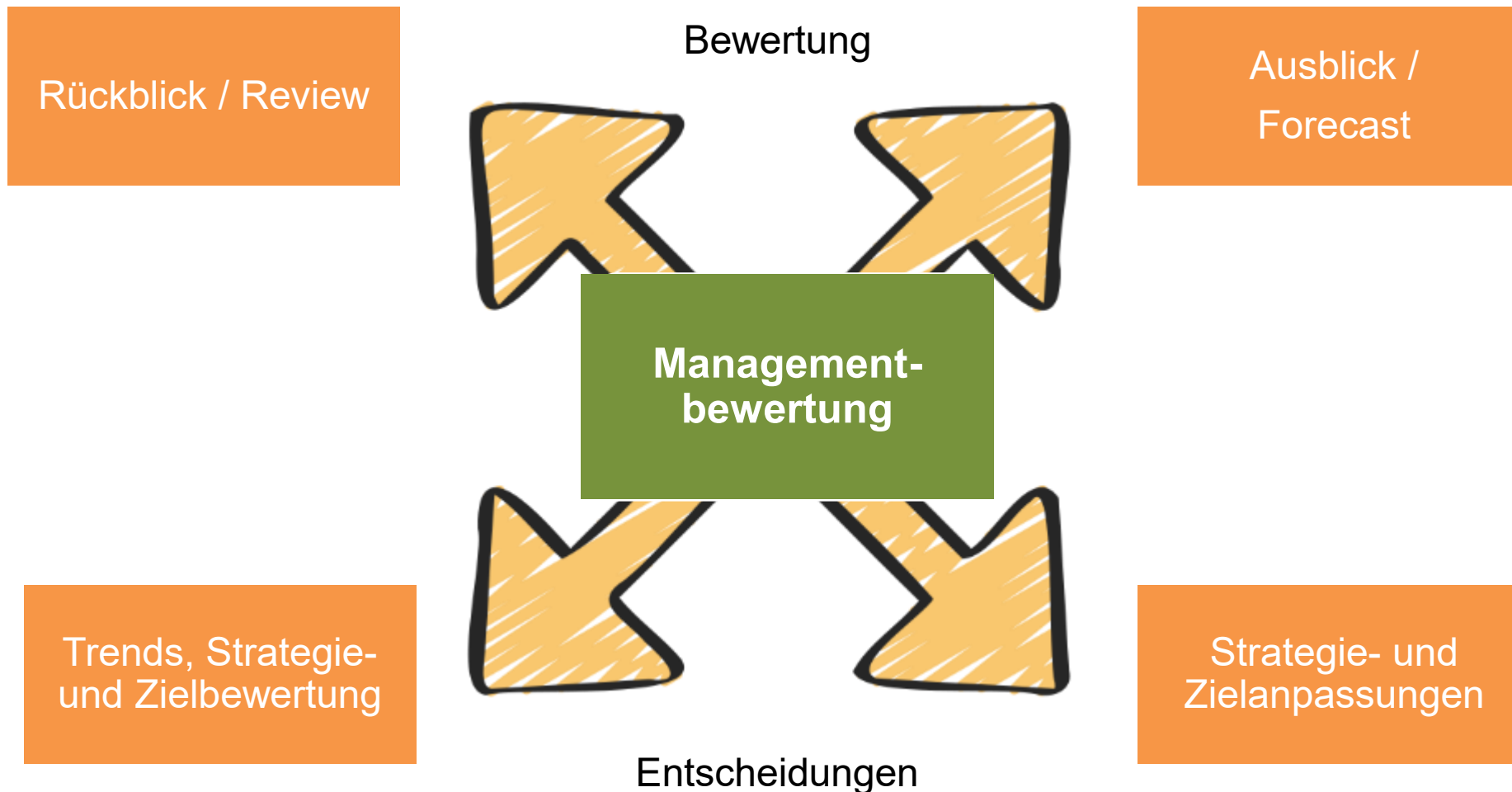
3

Zukunft

- Entscheidungsfindung & Prozessoptimierung unterstützt durch KI
- Vollständige digitale Integration aller Unternehmensbereiche
- Fokus auf Komplexität & Regulatorik, Nachhaltigkeit und kontinuierliche Innovation
- Faktor Mensch: Beziehungen und Partnerschaften werden noch bedeutsamer



Managementbewertung als strategisches Steuerungsinstrument



Managementbewertung und interne Audits als wirkungsvolle Führungsinstrumente nutzen



Audits als strategisches Führungsinstrument

1

Vergangenheit: Kontrollinstrument

Traditionell dienten Audits primär der **Überprüfung** von der Einhaltung von Standards. Der Fokus lag auf der Identifikation von Abweichungen und Fehlern innerhalb des Systems.

2

Gegenwart: Frühwarnsystem

Moderne Audits entwickeln sich zu einem **Frühwarnsystem** für potenzielle Schwachstellen und Risiken. Sie bieten Einblicke in die **Effektivität** von Prozessen und liefern wertvolle Impulse (Chancen) für **Verbesserungen**.

3

Zukunft: Strategischer Erfolgsfaktor

In Zukunft werden Audits als strategisches Instrument zur Unterstützung der **Unternehmensentwicklung** eingesetzt. Sie fokussieren verstärkt auf **Chancen, Innovationspotenziale und die Anpassungsfähigkeit** des Unternehmens an neue Herausforderungen.



Moderne Auditstrategien



Interdisziplinäre Auditteams

Der Einsatz interdisziplinärer Auditteams ermöglicht eine umfassendere und **tiefergehende Bewertung** von Managementsystemen. Durch die **Kombination verschiedener Fachkompetenzen** können komplexe Zusammenhänge besser erkannt und bewertet werden.



Chancen- und Risikofokussierung

Moderne Audits konzentrieren sich verstärkt auf die Identifikation von **Chancen und Risiken**, insbesondere im Zusammenhang mit dem Einsatz neuer **Technologien** wie **Künstlicher Intelligenz** oder dem **Generationenwechsel** in Unternehmen.



Kundenperspektive integrieren

Die stärkere Einbindung von **internen und externen Kundenperspektiven** ermöglicht eine **kundenfokussierende** Verbesserung der Prozesse und trägt zur Steigerung der **Kundenzufriedenheit** bei.





**Wie modern ist ihr Managementsystem?
Wie kann es noch wirksamer werden?**

Gemeinsamer Austausch - 15 Minuten Zeit

Haben Sie noch Fragen?



„Psychologische Sicherheit – das Fundament für Teamresilienz, New Work und erfolgreicher Teamarbeit“

15.09.2025 17.00-19.00 Uhr

mit Michaela Rudolph // im Seminarraum Frankfurt-Eschersheim

Einen schönen Tag und auf Wiedersehen!

Impulse
Die Kommunikationsexperten.

Christian Ziebe
christian.ziebe@impulse-experten.de
Tel. 0162/9088769
www.impulse-experten.de

