

13. April 2018

Editorial

Der DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg) wurde 2013 gegründet. Als Nachfolger der DIN-Koordinierungsstelle Managementsystemnormung (KoSMaS) ist er das zuständige Gremium für die Normung organisationsbezogener Prozesse auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene. Erarbeitet werden Normen und Spezifikationen auf dem Gebiet der organisationsbezogenen Prozesse. Dies umfasst Managementsysteme, sofern diese nicht fach-/disziplinspezifisch sind und entsprechenden Gremien bereits zugeordnet sind oder werden können.

Der NAOrg ist ebenfalls zuständig für die strategische und inhaltliche Koordinierung der Arbeiten zum Thema Normung von Organisationsprozessen und Managementsystemen innerhalb von DIN. Dabei übernimmt er auch die Bewertung und Zuordnung neuer Normungsfelder in diesem Gebiet.

Der NAOrg besteht aus fünf Arbeitsausschüssen zu den Themen Governance und Compliance-Management, Ar-

beitsschutzmanagementsysteme, Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen, Grundlagen des Risikomanagements sowie Sicherheit und Business Continuity.

Dieser Newsletter soll dazu dienen, über aktuelle, übergreifende Themen und Projekte der Normung im Bereich Organisationsprozesse und Managementsystemnormen zu informieren. In dieser Ausgabe berichten wir über die Konstituierung des fünften und neuesten Normenausschusses NA 175-00-05 GA „Sicherheit und Business Continuity“, die Veröffentlichung von ISO 45001, *Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*, und die Arbeiten aus dem ISO/TC 309 „Governance of organizations“. Darüber hinaus stellt Herr Wernicke, Vorsitzender des NAOrg, das überarbeitete ISO-Handbuch „The integrated use of management system standards (IUMSS) in Organisations“ vor, an dem er als Mitautor mitgearbeitet hat.

Konstituierung des NA 175-00-05 GA „Sicherheit und Business Continuity“

Die Spiegelung der Arbeiten aus dem ISO/TC 292 „Security and Resilience“ erfolgte bei DIN bislang in den Arbeitsausschüssen NA 031-05-02 AA (DIN-Normenausschuss Feuerwehrwesen FNFW), NA 043-02-01 AA (DIN-Normenausschuss Informationstechnik und Anwendungen NIA) und NA 159-01-19 AA (DIN-Normenausschuss Dienstleistungen NADL).

Wegen der vielfältigen neuen Aufgaben des ISO/TC 292, vor allem die der Arbeitsgruppen ISO/TC 292/WG 2 „Continuity and organizational resilience“ und ISO/TC 292/WG 6 „Protective Security“ haben die Beiräte des FNFW und des NAOrg beschlossen, einen neuen Gemeinschaftsarbeitsausschuss zwischen FNFW und NAOrg unter der Federführung des NAOrg zu gründen, der in Zukunft die Arbeiten der oben genannten Arbeitsgruppen spiegeln soll.

Die Konstituierung des NA 175-00-05 GA „Sicherheit und Business Continuity“ erfolgte am 15. Dezember 2017 unter Teilnahme von 13 Experten, die allesamt im neuen Gemeinschaftsarbeitsausschuss mitwirken werden. Bereits während der Konstituierung wurde ein Termin für eine Webkonferenz vereinbart, die dazu dienen sollte eine nationale Meinung zu den ISO Projekten

- ISO/NP TS 22332, *Security and resilience — Business continuity management systems — Guidance for developing business continuity procedures*;
- ISO/NP 22340, *Security and resilience — Protective security — Architecture, framework and guidelines*;
- ISO/NP 22341, *Security and resilience — Protective security — Guidance for security and crime prevention by urban design and management*; und

- ISO/CD 22301, *Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements*.

zu bilden. Zudem wurden die deutschen Experten bestimmt, die auf den nächsten Sitzungen der ISO/TC 292/WG 2 und ISO/TC 292/WG 6 die deutsche Meinung vertreten sollen. Die Sitzungen der Arbeitsgruppen fanden zusammen mit der Plenarsitzung des ISO/TC 292 im März 2018 in Sydney statt. Dort wurden weitere Aspekte, wie z. B. die aus Sicht des Ausschusses dringend notwendige Überarbeitung der Normenreihe ISO 28000 „Sicherheitsmanagementsysteme für die Lieferketten“ diskutiert.

Im Rahmen der nächsten Sitzung des NA 175-00-05 GA wird vermutlich die Übernahme von einigen ISO-Normen in das Deutsche Normenwerk diskutiert werden. Die nächste Sitzung des NA 175-00-05 GA findet voraussichtlich im Mai 2018 statt.

Sollten Sie Interesse an einer Mitarbeit oder Fragen im Zusammenhang mit dem Arbeitsgebiet des NA 175-00-05 GA haben, dann würden wir uns freuen, wenn Sie uns kontaktieren.

Ihr Ansprechpartner zu diesem Thema im DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg) ist Herr Ilic (Tel. 030/2601-2489).

ISO/TC 309 „Governance of organizations“

Das Ende 2016 neu gegründete internationale Technische Komitee ISO/TC 309 „Governance of organizations“ ist verantwortlich für Normung und Standardisierung im Bereich der Organisationsführung in Bezug auf Aspekte der Ausrichtung, Steuerung und Rechenschaftspflicht von Organisationen.

Die Experten von ISO/TC 309 gehen davon aus, dass Gesellschaft, politische Entscheidungsträger und spezifische Interessengruppen zunehmend eine verantwortungsbewusste Organisationsführung (en: good governance) durch die Organisationen, die unser Leben beeinflussen, suchen und erwarten. Als Hintergrund für diese sich ändernden Erwartungen wird ein sich veränderndes globales Denkmuster, von Kurzfristigkeit zu Langfristigkeit und Nachhaltigkeit und von Undurchsichtigkeit zu Transparenz angenommen.

Diese Veränderungen im Umfeld der Organisationen und in den Erwartungen der Gesellschaft insgesamt bedingen die Notwendigkeit für ein internationales Verständnis davon, wie eine verantwortungsbewusste Organisationsführung aussehen sollte. Ziel verantwortungsbewusster Organisationsführung sollte aus Sicht der Experten sein, im Namen und zum Wohle der Interessengruppen, denen die Organisation rechtliche und moralische Rechenschaft schuldet, eine fundierte Entscheidungsfindung zu fördern.

Eine Frage, die die frühen Diskussionen in ISO/TC 309 geprägt hat, ist die Unterscheidung und der Zusammenhang zwischen Organisationsführung und Management. Die Abgrenzung der beiden Begriffe soll im Rahmen der

angestrebten Veröffentlichungen erfolgen und auch die Strukturierung der Themen des TCs selbst wird entlang dieser Trennlinie erfolgen.

ISO/TC 309 übernimmt die Zuständigkeit für die bereits veröffentlichten Normen ISO 19600, *Compliance management systems — Guidelines* und ISO 37001, *Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use*, die in den Bereich der Managementsystemnormen fallen. Nach dem Abschluss der turnusmäßigen Überprüfung von ISO 19600 Ende 2017 ist noch offen, ob eine Überarbeitung der Norm erfolgt, oder ob sie unverändert bestätigt werden wird. Zu ISO 37001 ist ein Handbuch geplant, das weitergehende Erläuterungen zur Norm enthält.

Ein bislang vorläufiges Projekt zum Thema „Whistleblowing Management Systems – Guidelines“ wird als Ergänzung zu diesen beiden Normen gesehen. Die Arbeitsgruppe strebt eine Typ-B-Managementsystem-Norm an, die keine Anforderungen enthält. Ziel ist es, einen Leitfaden zu Schlüsselkonzepten bereitzustellen, der durch die Stadien eines Whistleblowing-Zyklus führt. Die vorgeschlagene Norm soll den Nutzern, also z. B. Personalabteilungen; Compliance-Abteilungen, die Geschäftsleitung, aber auch Gewerkschaften sowie Berater und Prüfer, ermöglichen, ein effektives Whistleblowing-Programm in ihren Organisationen zu implementieren. Das schließt ein, sich darüber bewusst zu werden, wie man Whistleblowing offenlegt und was im Folgenden passiert.

Etwas weiter vorangeschritten sind die Arbeiten zu ISO 37000, *Guidance for the governance of organizations*. Die hierfür im Oktober 2017 ins Leben gerufene Arbeitsgruppe hat sich zum Ziel gesetzt, eine Norm zu Organisationsführung zu entwerfen. Die Norm soll Leitlinien für die Organisationsführung enthalten, einschließlich den Grundsätzen, einer Terminologie, einem Rahmen und den zu erwartenden Vorteilen. Da es sich um eine Norm handelt, die sich nicht an das Management richtet, wird sie auch nicht als Managementsystem-Norm mit der übergreifenden ISO-Grundstruktur für Managementsystemnormen (en: High Level Structure) angelegt werden.

Die Arbeiten zu ISO/TC 309 werden im NA 175-00-01 AA „Governance und Compliance-Management“ gespiegelt und auf internationaler Ebene begleitet. In diesem frühen Stadium ist der Gestaltungsspielraum zur Mitgestaltung der neuen Normen groß. Interessierte sind herzlich eingeladen Mitglied im NA 175-00-01 AA zu werden und sich auf nationaler und internationaler Ebene einzubringen.

Ihre Ansprechpartnerin zu diesem Thema im DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg) ist Frau Dr. Saxe (Tel. 030/2601-2097).

Veröffentlichung von ISO 45001 *Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

Eine Organisation ist für die Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten bei der Arbeit verantwortlich. Dies schließt den Schutz ihrer physischen und psychischen Gesundheit ein und soll durch die Einführung eines Managementsystems für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA-MS) ermöglicht werden. Ziel ist es, die SGA-Risiken zu minimieren, indem wirksame Präventions- und Schutzmaßnahmen ergriffen werden. Das SGA-Managementssystem der ISO 45001, *Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*, beruht auf dem Konzept von Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln (en: Plan-Do-Check-Act, PDCA), einem iterativen Prozess, der von Organisationen verwendet wird, um eine fortlaufende Verbesserung zu erreichen. Die Norm folgt der ISO-Grundstruktur für Managementsystemnormen (en: High Level Structure), die das Umsetzen mehrerer ISO-Managementssystemnormen in einer Organisation erleichtert.

Die Abstimmung zum ersten internationalen Norm-Entwurf (ISO/DIS) der ISO 45001 erreichte im Mai 2016 nicht die erforderliche Zustimmung. Der Entwurf wurde daraufhin, auf Basis der über 3000 eingegangenen Kommentare, grundlegend überarbeitet und stand als zweiter Entwurf bis Juli 2017 zur Abstimmung. Dieser zweite Entwurf wurde angenommen, erhielt aber ebenfalls zahlreiche (etwa 1600) Kommentare mit Änderungsvorschlägen. Die Arbeitsgruppe 1 (Working Group 1) des verantwortlichen ISO-Komitees ISO/PC 283 hatte die Aufgabe, die

eingegangenen Kommentare zu behandeln und im Anschluss zu empfehlen, ob ein Schlussentwurf (FDIS) benötigt würde oder ob der zweite Normentwurf direkt zur Veröffentlichung führen könnte. Nach Rücksprache mit dem ISO-Zentralsekretariat wurde vereinbart, dass einige technische Änderungen am DIS-Text vorgenommen wurden, an die sich eine Schlussentwurfs-Phase (FDIS) anschließen muss. Der FDIS-Wahlgang ging am 25. Januar 2018 mit einer Zustimmung von 93 % der stimmberechtigten Mitgliedsländer (P-Members) zu Ende. Die ISO 45001 wurde im März 2018 veröffentlicht.

Von deutscher Seite wurden die Arbeiten vom NA 175-00-02 AA „Arbeitsschutzmanagementsysteme“ im DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg) gespiegelt und begleitet. Die Veröffentlichung als nationale Norm (DIN ISO 45001) soll zeitnah nach der Veröffentlichung der ISO 45001 erfolgen.

Ihre Ansprechpartnerin zu diesem Thema im DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg) ist Frau Dr. Saxe (Tel. 030/2601-2097).

Vorstellung des überarbeiteten ISO Handbuchs „Die integrierte Anwendung von Managementsystemstandards in Organisationen“

Alle Organisationen sehen sich mit Anforderungen an ihr Managementsystem aus den unterschiedlichen Managementsystemdisziplinen konfrontiert: Umwelt, Qualität, Arbeitssicherheit, Security, Compliance und vielen mehr, von den branchenspezifischen ganz zu schweigen. Und es nimmt kein Ende....

Aus diesem Grund hat sich das Technische Lenkungsgremium (Technical Management Board, TMB) der ISO entschlossen, das Handbuch „The integrated use of management system standards (IUMSS) in organizations“ zu revidieren und an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei soll vor allem sichergestellt werden, dass Managementsystemstandards (MSS) aktuelle und zukünftige Entwicklungen berücksichtigen. Und natürlich soll das Handbuch Methoden zur einfachen Realisierung der Integration bieten. Praxisbeispiele verdeutlichen den Ansatz.

Das Handbuch ist im Entwurf fertiggestellt und wartet auf die Freigabe der zuständigen ISO-Gremien.

Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick über die Struktur und die Inhalte.

Das erste Kapitel beschreibt die Grundlagen eines Managementsystems (MS) und die Vorteile eines integrierten Managementsystems (IMS). Es erläutert, wie sich dieses mit den Strategien und den operativen Aktivitäten verbindet.

Im zweiten Kapitel werden unterschiedliche ISO-Managementsystemstandards beschrieben. Das Kapitel zeigt mittels Fallbeispielen auf, wie Geschäftssystemmanager unterschiedlicher Branchen und Organisationen ganzheitlich an das Thema herangehen. Zudem illustriert es, wie die „High Level Structure“ der neuen ISO-MSS den Ansatz unterstützt.

Im dritten Kapitel wird gezeigt, wie ein IMS entwickelt, implementiert, aufrechterhalten und kontinuierlich verbessert werden kann.

Der Aufbau der Kapitel folgt einer ähnlichen Struktur:

- Leitfragen: Was soll in dem jeweiligen Abschnitt dargestellt werden?

- Überblick: Einführung in das Thema aus der Vogelperspektive
- Vorgehen: Praktische Hilfestellung bezüglich des jeweiligen Themas
- Typische Beispiele: Mehr als 90 Fallstudien stellen den Praxisbezug in unterschiedlichen Organisationen her und werden passend zum Kontext verwendet
- Praxisfragen: Fragen für den Leser, um sich mit der Anwendung in der eigenen Organisation zu befassen
- Jim the Baker: Eine fiktive, aber realistische Entwicklungsgeschichte einer Bäckerei, die sich als „roter Faden“ durch das Handbuch zieht und zusätzliche Hilfe bietet

Wie soll das Handbuch genutzt werden?

Für ein ganzheitliches Verständnis ist es sinnvoll, das Buch von Anfang an zu lesen. Wenn bereits grundlegende Konzepte und Ansätze im Unternehmen vorhanden sind, kann es ausreichend sein, lediglich einzelne Kapitel zurate zu ziehen. Dabei spielt es keine Rolle, ob nur ein, zwei oder mehrere MSS parallel implementiert werden sollen. Die im Handbuch beschriebene Vorgehensweise ist nicht verpflichtend. Es enthält weder zusätzliche Anforderungen noch soll es als Audit-Grundlage dienen.

Kapitel 1

Hier werden die grundlegenden Themen und Funktionen in praxisgerechter Darstellung erläutert und folgende Fragen beantwortet:

- Was ist ein Managementsystem (MS)?
- Warum ist es wichtig?
- Wie erkennt man ein Managementsystem?
- Warum möchte man Managementsysteme und deren Anforderungen integriert betrachten?

Hierzu gehört eine generische Prozessbetrachtung, Definitionen und die wesentlichen Elemente eines MS. Der immer wichtiger werdende Kontext einer Organisation sowie Risiken und Chancen werden in allgemeiner Form, aber auch anhand von Beispielen erläutert. Darüber hinaus beantwortet das Handbuch Fragen zur Positionsbestimmung der Organisation. Die wesentlichen Komponenten eines jeden Managementsystems und ihr jeweiliger Nutzen werden aufgeführt und bildlich dargestellt.

Zu jedem dieser Aspekte zieht das Handbuch Fallstudien heran und liefert Erläuterungen. Das erleichtert es auch weniger erfahrenen Mitarbeitern, in die Welt der Managementsysteme und ihre Umsetzung in der Organisation einzusteigen.

Kapitel 2

Dieses Kapitel beschreibt die Inhalte von MSS und das Zusammenspiel mit dem Managementsystem der jeweiligen Organisation. Es beschränkt sich dabei aber nicht nur auf ISO-Standards.

Viele kennen bereits die sogenannte „High Level Structure“ (HLS) der ISO-Managementsysteme. Die HLS soll bereits seit 2014 dazu beitragen, dass die Ersteller von MSS sich zum Zweck der besseren Lesbarkeit, Verständlichkeit und Vergleichbarkeit an grundlegende gemeinsame Basistexte und Definitionen halten.

Dadurch wird es für Anwender leichter, bei der Analyse und Umsetzung von Anforderungen der MSS Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und Unterschiede zu identifizieren. Aber Vorsicht: Es ist laut ISO nicht beabsichtigt, dass Organisationen ihre Prozesse und Prozeduren einfach an die HLS anpassen. Wesentlich ist, dass sie weiterhin ihren strategischen Zielen und operativen Prozessen folgen. Darauf wird im Handbuch mehrfach hingewiesen und durch Quellen schlüssig belegt.

Nun kommt die eigentliche Aufgabe: Die Unternehmen sollen wesentliche ISO-Managementsystemstandards sowie Vorgaben identifizieren, die nicht aus der Feder der ISO stammen, z. B. aus den Branchen Automotive, Telekommunikation, Luft- und Raumfahrt oder Dienstleistung. Darüber hinaus sind sie gefordert, die Anforderungen ihrer Kunden sowie die eigenen strategischen und operativen Vorgaben zu identifizieren. Dabei ist die Frage essenziell, welchen Einfluss diese Regelwerke auf das Managementsystem der Organisation haben. Ist der Einfluss nur gering, können die Anforderungen auftrags- oder kundenbezogen erfüllt werden. Bei großem Einfluss ist es sinnvoll, die Anforderungen in das MS zu integrieren.

Kapitel 3

Der Zweck dieses Kapitels liegt darin, Anleitungen und Beispiele für einen integrierten Ansatz bei der Implementierung von Anforderungen aus MSS zu geben.

Die Integration kann als ein Projekt oder als eine Reihe von Projekten erfolgen. Die Fallstudien unterstützen diesen Ansatz mehrheitlich.

Die Unterkapitel konkretisieren die Vorgehensweise:

3.1 Die Integration führen

Dieses Kapitel zeigt anhand von Beispielen, welche Gründe es für eine Integration von MSS gibt und wie wichtig es ist, dass die Führung voll hinter dem Thema steht. Dabei geht es nicht immer nur um strategische Überlegungen, sondern auch um Aspekte wie Kundenanforderungen.

3.2 Festlegen des Rahmens der Integration

An dieser Stelle muss das Top-Management bestimmen, welche Managementsystemstandards in welche Managementsysteme integriert werden müssen und welche Prioritäten es zu berücksichtigen gilt.

Last, not least stellen sich Fragen wie: Welche Auswirkung hat die Integration auf die Organisation? Welcher Aufwand, welche Kosten, wie viel Personal und wie viel Zeit werden benötigt?

Wichtig ist dabei, länder- und produktspezifische Ausprägungen zu bestimmen, die auch von Gesetzen und Verordnungen überlagert sein können.

3.3 Planen der Integration

Es gibt viele Vorgehensweisen, die Integration zu planen und durchzuführen. Es bietet sich jedoch an, den Regeln des klassischen Projektmanagements zu folgen.

3.4 Verknüpfen der Anforderungen der ausgewählten MSS mit dem Managementsystem der jeweiligen Organisation

Die Basis ist immer das Managementsystem der jeweiligen Organisation. Darum wird im ersten Schritt analysiert, ob bereits Anforderungen von MSS enthalten sind. Falls dies nicht der Fall ist, sollte das Managementsystem entsprechend strukturiert werden – z. B. in prozessorientierter Form. Darüber hinaus können Ergänzungen und Änderungen nötig sein. Wichtig ist, dass dies sehr systematisch und nachvollziehbar erfolgt, um die wertvolle Arbeit später immer wieder als Basis bei Veränderungen nutzen zu können.

Auch die MSS haben eine Struktur. Bei neuen MSS wie ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 und weiteren ist die Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten besonders einfach – bedingt durch die oben beschriebene HLS. Daher empfiehlt sich eine deutliche Kennzeichnung der Gemein-

samkeiten, damit diese auch nur einmal betrachtet werden müssen.

Im nächsten Schritt sollte das MS mit dem/den MSS verglichen werden („Mapping“). Hier haben sich Vergleichstabellen bewährt, die für jeden Standard geführt werden. Diese Tabellen stellen für viele Interessengruppen in der Organisation ein Medium zur Effizienzsteigerung dar – speziell bei der Demonstration von Übereinstimmungen bzw. der Belegführung bei Anfragen jeglicher Art.

3.5 Einbinden von MSS-Anforderungen in das MS der jeweiligen Organisation

Nun folgen die sogenannte Lückenanalyse („gap analysis“) und das Schließen der identifizierten Lücken.

Das Ergebnis der Lückenanalyse ist ein Bericht, der die Erkenntnisse detailliert zusammenfasst. Beim Schließen der Lücken sollte darauf geachtet werden, dass v. a. der Nutzen für die Organisation und ihre Prozesse sichtbar wird.

Infolgedessen ist es sinnvoll, das System zu ergänzen, teilweise zu ersetzen bzw. ein noch gar nicht vorhandenes Element einzufügen.

Danach sollte sichergestellt werden, dass die Lücken auch nachhaltig geschlossen sind. Hierzu können verschiedene Methoden eingesetzt werden; eine davon ist das interne Audit.

Eine andere Methode sind Prozessindikatoren, die die neue oder ergänzte Vorgehensweise zusätzlich auch im Trend überwachen können.

3.6. Die Integration erhalten und verbessern

Um von der Integration bestmöglich zu profitieren, sollte danach sichergestellt werden, dass diese auch nach einiger Zeit noch wirksam ist. Das Top-Management, aber auch alle Führungskräfte haben es in der Hand, diesen Anspruch durch ergänzte Ziele und entsprechende Metriken zu halten.

Geänderte Rahmenbedingungen und sich ändernde Anforderungen aller Art können diesen hier geschilderten Prozess immer wieder ablaufen lassen.

3.7 Erkenntnisse („lessons learned“) in der Organisation anwenden

Die Fallbeispiele zeigen, dass trotz aller Bemühungen immer wieder Schwierigkeiten hinsichtlich der Integration auftreten können. Im Handbuch sind daher einige dieser Herausforderungen abgebildet und mit Praxisbeispielen verdeutlicht.

Fazit:

Für unternehmerischen Erfolg ist die Fähigkeit entscheidend, überraschend auftauchende Anforderungen der Kunden und interessierten Parteien mühelos in das System integrieren zu können. Darüber hinaus ist es wichtig, effektives Coaching zu betreiben und damit den Anspruch auf eine Minimierung von Risiken und die Ergreifung von Chancen immer wieder unter Beweis zu stellen. Wer diese Aspekte beachtet, punktet dauerhaft im Wettbewerb.

(Autor: Herr Mathias Wernicke – Vorsitzender des DIN-Normenausschusses Organisationsprozesse (NAOrg))

Haben Sie Fragen zu den Arbeiten im Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg) oder Interesse an einer Mitarbeit? Dann sprechen Sie uns an:

Ansprechpartner NAOrg:

Geschäftsführer: Reiner Hager

Teamkoordinator: Kristofer Proll

DIN Deutsches Institut für Normung e. V.
Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg)

Tel.: 030 2601-2187 (Herr Proll)

E-Mail: naorg@din.de

Web: www.din.de/go/naorg