



KNOW NOW
TOOLS FOR BUSINESS SUCCESS

Planung von Änderungen am Managementsystem

UseNOW - TeachNOW - LearnNOW - FindNOW

- Sofort nutzbar: Auswählen - Anpassen - Anwenden
- In der Praxis erprobt und bewährt
- Im Tagesgeschäft sofort anwendbare Hilfsmittel
- Aktuell durch regelmäßige Updates

Prozess Name: Planung von Änderungen am Managementsystem	Prozesseigentümer: MBA bzw. QMB
Geltungsbereich: Das Managementsystem	Stellvertreter:

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

Vorgänger (Lieferant): Unternehmensplanung	Nachfolger (Kunde): Alle Unternehmensprozesse
Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Planung und Umsetzung von Änderungen am Managementsystem durch eine attraktive Weise, so dass dessen Integrität (Funktionsfähigkeit) durch die Änderung nicht gefährdet wird - Das Ziel der Änderung und die möglichen Konsequenzen (Risiken und Chancen) sind zu ermitteln - Sicherstellung, dass Ressourcen für die Umsetzung der Änderung verfügbar sind und die Verantwortungen und Befugnisse in Verbindung mit der Änderung geprüft und ggf. angepasst werden. 	Input: (Was wird bearbeitet? Was wird konkret benötigt, um den Output zu erzeugen?) <ul style="list-style-type: none"> - Analyse, Stakeholder-Analyse, strategische Planung, Review - Änderungsbedarf Output: (Was ist das Ergebnis des Prozesses?) <ul style="list-style-type: none"> - Aufzeichnungen der Änderung - Input für das Auditprogramm - Änderungen von Befugnissen Dokumente: (Welche Dokumente werden erzeugt und weitergegeben?) <ul style="list-style-type: none"> - Formblatt FB „Änderungen am Managementsystem“

Messgrößen: (Wie werden die Ziele gemessen?) <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Änderungen - Ausgaben für Ressourcen - Anteil erfolgreicher Änderungen 	Ressourcen: (Was wird dafür benötigt? Worauf kommt es an? Was ist dabei am wichtigsten?) <ul style="list-style-type: none"> 1. Ausrüstung / Anlagen: <ul style="list-style-type: none"> - EDV-Infrastruktur 2. Personal / Qualifikationen: <ul style="list-style-type: none"> - Moderationstechniken - Kommunikationstechnik
---	--

Anstoß/Ende: (Was startet und beendet den Prozess?) <ul style="list-style-type: none"> - Ermittlung von Änderungen im Unternehmenskontext, strategische Planung, Korrekturmaßnahmen 	Chancen: (Welche Erfolgsfaktoren sind bekannt?) <ul style="list-style-type: none"> - Nutzung von Methoden zur Erfassung und Bewertung der Risiken und Chancen - Einbeziehung der Mitarbeiter, um das Bewusstsein für die Risiken und Chancen zu fördern - Erkenntnisse aus Pilotphasen
Risikoprüfung / Risikoanalyse: (Wann werden die Risiken beurteilt?) <ul style="list-style-type: none"> - Nichtdurchführung oder verspätete Umsetzung von Maßnahmen kritischer Risiken - Unsystematische Änderungen gefährden die Integrität des Managementsystems 	
Risikoprüfung / Risikoanalyse: (Wann werden die Risiken beurteilt?) <ul style="list-style-type: none"> - Haftungsgefahr nach Eintritt von Risiken durch mangelhafte Dokumentation der Maßnahmen 	

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?
 ... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:
 Registrieren und downloaden!

Erläuterungen zur Nutzung der Verfahrensanweisung

Ihr Vorteil als Know-NOW User:
Ein zertifiziertes Management-System muss ein Know-NOW-System zur Verfügung stellen, das zwei Perspektiven der Planung und Umsetzung von Änderungen betrifft:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join



Zweck und Konsequenz der Änderungen zu kommunizieren fokussiert klar auf die Sinnstiftung, d.h. zu verdeutlichen, warum wird diese Änderung durchgeführt und welche Konsequenzen erwünscht bzw. nicht erwünscht sind (risikobasiertes Denken).

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren **Tool-Online-Shop:**

Registrieren und downloaden!

Die Zuweisung bzw. Neuzuweisung der Verantwortung und Befugnisse erfordert die Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen und die Etablierung notwendiger Reorganisation. Die folgende Tabelle stellt die Anforderungen der drei wesentlichen Managementsystemnormen in Bezug auf die Planung und Durchführung von Veränderungen des Managementsystems dar und grenzt diese vom Fokus auf die Produkte bzw. Dienstleistungen ab.

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

Norm- punkt	Anforderung der Managementsystemnorm	Veränderungsfokus	
		Management-	Produkt / Service
4.4.1 g)	Prozesse sind bei Bedarf zu ändern, um sicherzustellen, dass diese ihre beabsichtigten Ergebnisse erzielen.	QM	X
5.3 e)	Die Planung von Änderungen muss sicherstellen, dass diese sich nicht negativ auf die Integrität des Managementsystems auswirken.	QM	
6.1.1	Geplante Änderungen in der Organisation, deren Prozessen oder dem SGA-/UM-Managementssystem diese vorläufige Bewertung bedürftig sind, müssen vor ihrer Umsetzung bewertet werden.	SGA	
6.1.2	Bei der Bestimmung der Umweltaspekte ist Änderungen (z.B. neuen Entwicklungen, veränderten Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen) Rechnung zu tragen.	UM	X
6.1.2.1 h)	Änderungen des Wissens und der Informationen über Gefährdungen ist Rechnung zu tragen.	SGA	X
6.1.2.3	Änderungen des SGA-/UM-Management-Systems, ihrer Organisation, ihrer Politiken, ihrer Prozesse oder ihrer Tätigkeiten ist Rechnung zu tragen.	SGA	X
6.3	Sind Änderungen am Managementsystem notwendig, müssen diese Änderungen auf geplante Weise durchgeführt werden.	QM	
7.4.2	Änderungen des SGA-/UM-Management-Systems, sind intern zwischen den verschiedenen Ebenen und Funktionen der Organisation zu kommunizieren.	SGA, UM	
7.5.3.2 c) 7.5.3 7.5.3	Zur Lenkung dokumentierter Informationen muss die Organisation die Überwachung von Änderungen (z. B. Versionskontrolle der Dokumente) sicherstellen.	QM, SGA, UM	X
8.1, 8.1, 8.1.3	Geplante (vorübergehende und dauerhafte) Änderungen sind zu überwachen und nachteilige Folgen unbeabsichtigter Änderungen sind zu vermindern.	QM, UM, SGA	X
8.2.1 b)	Die Kommunikation mit Kunden muss den Umgang mit Anfragen, Verträgen oder Aufträgen, einschließlich Änderungen umfassen.		X
8.2.4	Wenn Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen geändert werden, muss die Spezifikation angepasst und das Personal informiert werden.		X
8.3.6	Änderungen, die während oder nach der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen angenommen werden, dürfen keine nachteiligen Auswirkungen auf die Konformität mit den Anforderungen verursachen.		X
9.5.6	Änderungen der Produktion oder der Dienstleistung sind so zu überprüfen und zu steuern, dass die Konformität mit den Anforderungen nicht beeinträchtigt wird.		X
9.2.2 a) 9.2.2	Bei der Planung von Auditprogrammen sind Änderungen mit Einfluss auf die Organisation zu berücksichtigen.	QM, UM	
9.3.2 b)	Änderungen, die während oder nach der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen angenommen werden, dürfen keine nachteiligen Auswirkungen auf die Konformität mit den Anforderungen verursachen.	QM, UM, SGA	
9.3.3 b)	Die Ergebnisse der Managementbewertung müssen jeglichen Änderungsbedarf am Managementsystem aufzeigen	QM, UM, SGA	

Sie möchten sich über dieses und weitere Tools informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:
Registrieren und downloaden!

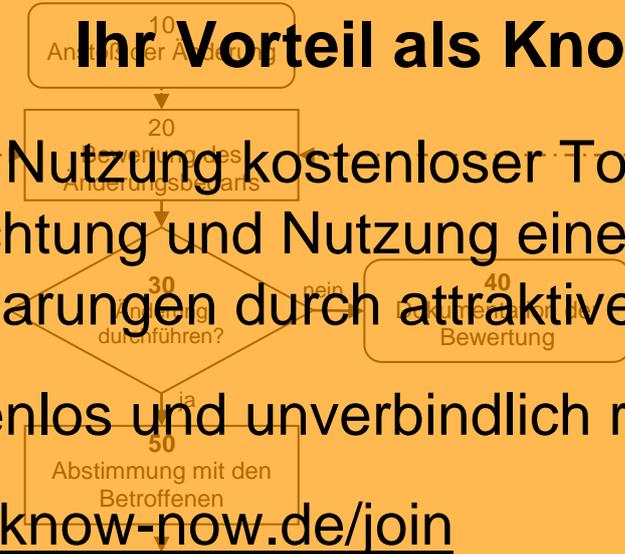
PROZESSABLAUF

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

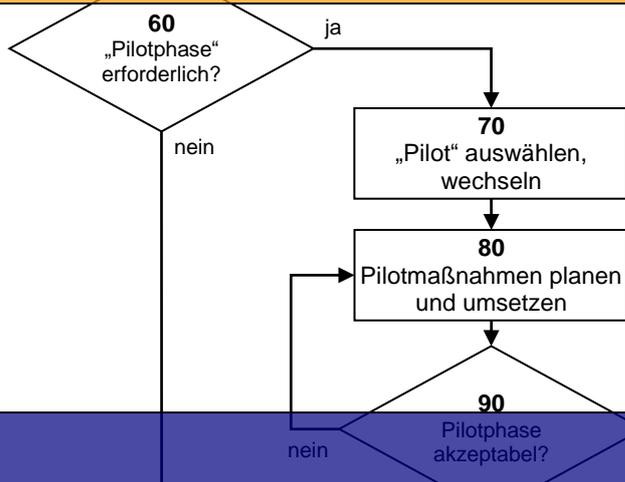
- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join



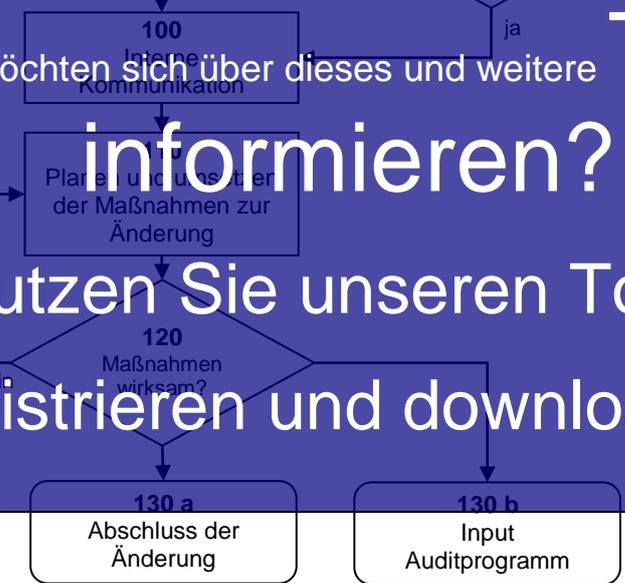
Dokumente	D	M	I
Protokoll bzgl. des Änderungsbedarfs		MBA FB	MA
Protokoll	GF	MBA FB	
Protokoll bzw. Zielvorgabe	GF	MBA FB	MA
Protokoll Aktionsplan		MBA FB	MA



Protokoll	MBA	FB	GF
Protokoll	MBA	FB	
FB Änderungen am QM-System	MBA	FB MA	
FB Änderungen am QM-System	MBA	FB MA	GF

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop: **Registrieren und downloaden!**



Protokoll	MBA	FB	
FB Änderungen am QM-System	FB MA	MBA	
FB Änderungen am QM-System	FB MA	MBA	
FB Änderungen am QM-System, Protokoll	MBA	FB	GF

Erläuterungen zu den Tätigkeitsschritten:

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

Anstoß der Änderung

Bedarfe für Änderungen am Managementsystem sind zum Beispiel durch die folgenden Aspekte gegeben:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

- Ergebnis der Management-Bewertung,
- Laufende Informationen aus dem Managementsystem wie zum Beispiel Risiken und Chancen, Korrekturmaßnahmen, Auswertungen, Leistungsbewertungen, Gefährdungsbeurteilungen, Umweltaspekte usw.
- Änderungen behördlicher, gesetzlicher Vorgaben, usw.

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

Zum Änderungsbedarf sollte jeweils eine Aufzeichnung geführt werden, aus der die Hintergründe des Änderungsbedarfs ersichtlich sind.

Bewertung des Änderungsbedarfs

Vor der Entscheidung, ob die Änderung am Managementsystem umgesetzt werden, sollte bei Änderungen mit wesentlichen Auswirkungen auf das Managementsystem eine formelle Bewertung des Änderungsbedarfs erfolgen. Die Zielsetzung der Änderung ist zu beschreiben und möglichst mit einer Kennzahl zu quantifizieren.

Abhängig von der Intention und Zielstellung der Änderung sollte die Bewertung in Richtung Risikobewertung bzw. Chancenbewertung erfolgen:

20,
30

1. Risikobewertung:

Bei der Risikobewertung sollten die Faktoren „Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Problemen ohne Umsetzung der Änderung“ und „Tragweite der wahrscheinlichen Probleme ohne Umsetzung der Änderung“, bewertet werden.

2. Chancenbewertung:

Bei der Chancenbewertung sollten die Faktoren „Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung der Änderung“ und „Vorteile bzw. Potenziale der Änderung“, bewertet werden.

Tools

Sie möchten sich über dieses und weitere

informieren?

Aus diesen beiden Faktoren kann eine Risiko- bzw. Chancenprioritätszahl abgeleitet werden. Ggf. können Grenzwerte für die Risiko- bzw. Chancenprioritätszahl festgelegt werden, so dass die Entscheidung anhand einer Über- bzw. Unterschreitung begründet und belegt werden kann.

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:

Registrieren und downloaden!

Dokumentation der Bewertung

Das Ergebnis der Bewertung des Änderungsbedarfs sollte grundsätzlich in einer Aufzeichnung erfasst werden, die folgendes beinhaltet:

- Datum der Bewertung
- Verantwortlicher an der Bewertung
- Entscheidungskriterien der Bewertung (Bei wesentlichen Auswirkungen die ermittelte Risiko- bzw. Chancenprioritätszahl)
- Ggf. die Umsetzungspriorität bzw. einen Zieltermin für die Umsetzung der Änderungen am Managementsystem.

Abstimmung mit den Betroffenen

Die Planung- und Durchführung von Änderungsaktivitäten am Managementsystem sollte sich am PDCA-Zyklus orientieren.

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

Grundsätzlich sollten alle Prozess- bzw. Bereichsverantwortlichen der relevanten Prozesse bzw. Bereiche in die Abstimmung einbezogen werden. Aus diesem Kreis sind die Personen zu bestimmen, die für die Umsetzung der Änderung verantwortlich sind.

Einfluss zu übergründlichen Themen:

In diesem Fall ist auch die oberste Leitung einzubeziehen. Es bietet sich an, den/die Maßnahme(n) (bzw. die/ die Maßnahmen) in einem Pilotmaßstab zu testen. Die Verantwortung für die Durchführung der Maßnahmen liegt jedoch weiterhin bei den Prozess- bzw. Bereichsverantwortlichen.

„Pilotphase“ erforderlich?

Für Änderungen am Managementsystem sind vor der Umsetzung die potenziellen Auswirkungen bzw. Auswirkungen auf das Managementsystem zu betrachten, falls diese nicht erfolgreich sind.

60

Achtung:

Besitzen die Änderungen am Managementsystem das Potenzial, die Integrität des Managementsystems zu gefährden, müssen diese vorher in einem Pilotmaßstab getestet werden, bevor sie auf das gesamte Managementsystem „ausgerollt“ werden dürfen.

Pilot auswählen, wechseln

Für die Pilotphase ist eine repräsentative Auswahl zu treffen, die eine Aussage über die Wirksamkeit ermöglicht, die auf die Grundgesamtheit des Managementsystems übertragen werden kann. Beispiele hierfür sind:

70

- Pilotprozess
- Pilotverfahren
- Pilotbereich
- Pilot-Equipment
- ...

Pilotmaßnahmen planen und umsetzen

Das FB „Änderungen am Managementsystem“ beinhaltet alle Angaben zur Durchführung.

80

Änderungen am Managementsystem müssen geplant werden, mit Bestimmung der erforderlichen Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Mittel, Überwachungstätigkeiten und sonstigen erforderlichen Angaben.

Änderungen müssen im Einklang mit den internen und externen Vorgaben stehen.

Ergebnis Pilotphase akzeptabel?

Die Maßnahme ist erfolgreich umgesetzt, wenn das Ziel der Änderungen am Managementsystem erreicht ist bzw. das vorhandene Problem in der Pilotumgebung nicht auftritt.

90

Es wird immer eine Wirksamkeitsprüfung durchgeführt. Ggf. verfügbare Messgrößen oder sonstige Nachweise sind zu dokumentieren.

Die Entscheidung für die systemweite Umsetzung der Änderungen ist zu dokumentieren.

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren **Tool-Online-Shop:**
Registrieren und downloaden!

Erläuterungen zu den Tätigkeitsschritten:

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

130
a, b

Interne Kommunikation

Informationen von betroffenen Bereichen an den/die Koordinationsverantwortliche(n) und an die Geschäftsführung über die Zusammenhänge des Pilotphase. Die Ergebnisse der Pilotphase fließen als Input in die Planung der Umsetzung ein.

Planen und umsetzen der Maßnahmen zur Änderung

Alle Maßnahmen müssen mit festgelegten Mitteln, verfügbaren Ressourcen, Verantwortlichkeiten, Mittel, Überwachungstätigkeiten usw. müssen im Einklang mit den internen und externen Vorgaben stehen.

Maßnahmen wirksam?

Die Maßnahme ist erfolgreich umgesetzt, wenn das Ziel der Änderungen am Managementsystem erreicht bzw. das vorher vorhandene Problem nicht oder nicht mehr auftritt.

Es wird immer eine Wirksamkeitsprüfung durchgeführt. Ggf. verfügbare Messgrößen oder sonstige Nachweise sind zu dokumentieren.

Abschluss der Änderung bzw. Input Auditprogramm

Abschluss der Änderung bedeutet, dass die vorhandenen Vorgabedokumente angepasst werden und ggf. erforderliche flankierende Schulungen des betroffenen Personals erfolgen (Schulungs- und Einarbeitungsplan aktualisieren!). Die Ergebnisse gehen als Input in die Managementbewertung ein.

Das für die Planung des Auditprogramms verantwortliche Personal ist über die Änderungen zu informieren, da diese Auswirkungen auf das Auditprogramm haben können.

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools**
informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:
Registrieren und downloaden!

Prozesskennzahlen:

[1] Anzahl an Änderungen pro Zeiteinheit

[EUR] Ausgaben für Ressourcen für Änderungen

[%] Quote der im ersten Anlauf erfolgreichen Änderungen

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Hinweise zur Nutzung des Dokumentes:

Zu Tätigkeits- und Entscheidungsfeldern, die mit Nummern versehen sind, wurden erläuternde Informationen hinterlegt. Zur besseren Zuordnung, wo weitere Informationen hinterlegt wurden, sind die entsprechenden Nummern fett formatiert.

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

Verwendete Abkürzungen:

www.know-now.de/join

D	Durchführungsverantwortung (diese Stelle ist verantwortlich für Umsetzung)
M	Mitwirkung (diese Stelle ist verpflichtet mitzuwirken)
I	Information (diese Stelle muss informiert werden)
GF	Geschäftsführer
QMB	Qualitätsbeauftragter
MBA	Managementbeauftragter
MA	Mitarbeiter
FB	Beteiligter Fachbereich

Der Prozesseigentümer ist verantwortlich für die Umsetzung der Vorgaben dieser Prozessbeschreibung, klärt die Vorgehensweise und vermittelt diese seinen Mitarbeitern.

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:

Erstellt: Geprüft: Freigegeben:
Registrieren und downloaden!

Hinweise zur Nutzung dieser Verfahrensanweisung in Hinsicht auf deren Konformität mit unterschiedlichen Managementsystemnormen:

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

Diese Verfahrensanweisung folgt den Begrifflichkeiten und Texten, die mit der ISO/IEC-Direktive im Annex SL festgelegt wurden. Die Entwickler von Managementsystemnormen haben sich bemüht, die Leitlinie erhalten, neue Managementsystemnormen konsistent und kompatibel zu gestalten und aufeinander abzustimmen.

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

- DIN EN ISO 9001:2015
- DIN EN ISO 14001:2015
- DIN EN ISO 45001:2018

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

Soll diese Verfahrensanweisung für Managementsysteme genutzt werden, die auf Normen basieren, welche nicht oder noch nicht der High Level Structure folgen, müssen die Inhalte der Verfahrensanweisung auf Richtigkeit und Vollständigkeit überprüft werden.

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools**
informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:
Registrieren und downloaden!

Hinweise zur Anpassung des Dokumentes an die Organisation:

Um das Tool an Ihre Dokumentenstruktur anzupassen, gehen Sie (hier am Beispiel der Version MS Office 2010 dargestellt) bitte folgendermaßen vor:

1. Aktivieren Sie in der Leiste „Start“, Gruppe „Absatz“ das Symbol „Alle anzeigen“. Alternativ können Sie in der Leiste „Datei“ auf „Optionen“ klicken, im sich öffnenden Fenster „Anzeige“ auswählen und das Häkchen bei „alle Formatierungszeichen anzeigen“ setzen.
2. Löschen Sie nun zuerst das Textfeld mit dem Titel und danach die Grafik, indem Sie diese Objekte jeweils markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
3. Danach löschen Sie den verbliebenen Abschnittswechsel (oben), indem Sie diesen markieren und ebenfalls die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
4. Mittels „Doppelklick“ auf die Kopf- oder Fußzeile können Sie diese nun öffnen und die Texte und deren Formatierungen entsprechend Ihren Wünschen gestalten.
5. Löschen Sie das Kopfzeilen-Logo wie vorher, indem Sie dieses markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
6. Ein neues Logo fügen Sie ein, indem Sie in der Leiste „Einfügen“, Gruppe „Illustrationen“ auf das Icon „Grafik“ klicken und Ihre Datei auswählen.
7. Diese Hinweisseite entfernen Sie, indem Sie (ab dem letzten Seitenumbruch) alles markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
8. Das Dokument ist im Kompatibilitätsmodus (*.doc) zu vorherigen Office-Versionen gespeichert. In der Leiste „Datei“, können Sie das Dokument durch Betätigen der Schaltfläche „Konvertieren“ in das aktuelle Format *.docx umspeichern.

Nutzungsbedingungen von Fachinformationen:

- (1) Für vorsätzliche oder grob fahrlässige Pflichtverletzungen haftet der Lizenzgeber. Dies gilt auch für Erfüllungsgehilfen.
- (2) Für Garantien haftet der Lizenzgeber unbeschränkt.
- (3) Für leichte Fahrlässigkeit haftet der Lizenzgeber begrenzt auf den vertragstypischen, vorhersehbaren Schaden.
- (4) Der Lizenzgeber haftet nicht für Schäden, mit deren Entstehen im Rahmen des Lizenzvertrags nicht gerechnet werden musste.
- (5) Für Datenverlust haftet der Lizenzgeber nur, soweit dieser auch bei der Sorgfaltspflicht entsprechender Datensicherung entstanden wäre.
- (6) Eine Haftung für entgangenen Gewinn, für Schäden aus Ansprüchen Dritter gegen den Lizenznehmer sowie für sonstige Folgeschäden ist ausgeschlossen.
- (7) Der Lizenzgeber haftet nicht für den wirtschaftlichen Erfolg des Einsatzes der Tools oder Trainings.
- (8) Die Haftung nach dem Produkthaftungsgesetz bleibt unberührt.