



**Jürgen P. Bläsing**

# **Workbook**

**Das erfolgreiche Audit**

**Audits planen, vorbereiten,  
durchführen und abschließen  
für Auditoren und Auditierte**

**TQU VERLAG**

Jürgen P. Bläsing

# Workbook

## Das erfolgreiche Audit

Audits planen, vorbereiten,  
durchführen und abschließen  
für Auditoren und Auditierete

**TQU VERLAG**

## Autor



Direktor Prof. Dr. Jürgen P. Bläsing gilt als Pionier des modernen Qualitätsmanagements. Er lehrte an der Hochschule Ulm Qualitätsmanagement, Total Quality Management, Umweltmanagement und Qualitätsmanagement für Medizinprodukte. Er hat den TQU Verbund der Steinbeis-Unternehmen aufgebaut. Als Unternehmensberater haben er und seine Mitarbeiter eine Vielzahl von Managementsystemen in unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen erfolgreich konzipiert und aufgebaut. Er leitet innerhalb des TQU Verbundes den TQU Verlag und das Institut für Business Excellence der Steinbeis-Hochschule Berlin. Als Herausgeber und Autor ist er für die Fachbuchreihe Workbook und die QUALITY APPs verantwortlich.

Workbook

### **Das erfolgreiche Audit**

#### **Audits planen, vorbereiten, durchführen und abschließen für Auditoren und Auditerte**

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch bedingten Rechte, insbesondere in der Übersetzung, im Nachdruck, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen oder Tabellen, der Vervielfältigung und der Speicherung bleiben vorbehalten. Wenn in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften, Normen oder andere Richtlinien verwiesen oder auszugsweise zitiert wird, so übernehmen der Verlag und die Autoren keine Garantie für Vollständigkeit, Richtigkeit und Aktualität. Bitte ziehen Sie bei Ihren eigenen Arbeiten die vollständigen und autorisierten Dokumente in der jeweils gültigen Fassung heran.

Eigenverlag und Eigenvertrieb

4. Auflage 2009, überarbeitet und aktualisiert 2018

TQU VERLAG, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland

Fon: +49 731 14660-200

verlag@tqu-group.com

www.tqu-group.com

## **Vorwort**

### Das erfolgreiche Audit Audits planen, vorbereiten, durchführen und abschließen für Auditoren und Auditierete

Das Audit ist ein erprobtes Führungsinstrument für erfolgreiche Unternehmen. Es liefert die notwendige Information über den Stand und die Entwicklung in der Organisation und in den Prozessen eines Unternehmens. Im Zusammenhang mit der Zertifizierung nach ISO 9001 oder ISO 14001 ist es unabdingbare Voraussetzung.

Diese Workbook richtet sich an alle, die als Auditoren im Unternehmen, bei ihren Lieferanten oder im Auftrag einer Zertifizierungsstelle bei anderen Unternehmen erfolgreich tätig werden wollen. In konzentrierter Form bietet es Informationen und Ideen, auf denen man aufbauen kann. Das Workbook ist für die persönliche Weiterbildung geeignet, aber auch zur Unterstützung beim Aufbau von Managementsystemen.

Der Autor hat lange Jahre Erfahrung im Thema aus zahlreichen Projekten, in der Weiterbildung von Auditoren und in der Zertifizierung von Auditoren durch die Steinbeis-Hochschule Berlin.

Die aktuelle Überarbeitung berücksichtigt, soweit zweckmäßig, den aktuellen Stand der angegebenen relevanten Normen.

Wir wünschen in allen Vorhaben viel Erfolg!

TQU VERLAG

## **Inhalt**

<b>Das Audit im Unternehmen .....</b>	<b>8</b>
Der Erfolg braucht Controlling .....	9
Die Controlling-Werkzeuge.....	10
Das Audit als Informations- und Kommunikationsmittel .....	11
Das interne Audit und das externe Audit .....	12
Vom Produktaudit bis zum Systemaudit .....	13
Vom Compliance-Audit bis zum Wissensaudit .....	14
Das Audit im Verbesserungsprozess.....	15
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	16
<b>Mit dem Audit das Unternehmen verbessern .....</b>	<b>17</b>
Die Grundsätze.....	18
Das Audit .....	19
Die Struktur prozessbasierter Audits .....	20
Wie mit Audits Managementsysteme entwickelt werden.....	21
Wie mit Audits Managementsysteme verbessert werden.....	21
Wie mit Audits Managementsysteme beurteilt werden.....	22
Der PDCA Zyklus .....	22
Risikobasiertes Denken.....	22
Die wichtigsten Begriffe rund um das Audit .....	23
Was interne Audits mindestens brauchen.....	24
Wo man weitere Informationen zum Audit findet.....	25
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	26
<b>In zwölf Schritten zum erfolgreichen Audit.....</b>	<b>27</b>
Den Fahrplan für das Audit erstellen .....	28
Das aktuelle Auditprogramm starten .....	29
Die aktuellen Auditschwerpunkte festlegen .....	30
Das Auditprogramm entwickeln.....	31
Die Auditteams zusammenstellen .....	32
Die Auditoren vorbereiten .....	33
Die zu auditierenden Personen vorbereiten .....	34
Die Audits durchführen .....	35
Die Verbesserungsprojekte festlegen.....	36
Das Auditprogramm beenden.....	37

Die Verbesserungsprojekte managen .....	38
Das nächste Auditprogramm vorbereiten .....	39
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	40
<b>Die Dokumente im Audit.....</b>	<b>41</b>
Die Rolle der Dokumente .....	42
Dokumente für eine Zertifizierung .....	43
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	44
<b>Hilfsmittel und Formulare für das Audit .....</b>	<b>45</b>
Das Standard Prozess Modell SPM .....	46
Wie das Audit strukturiert werden kann.....	47
Wie die zu auditierenden Personen gefunden werden können.....	48
Wie der Auditplan erstellt werden kann .....	49
Wie das Ergebnis eines Audits dargestellt werden kann.....	50
Wie Verbesserungsmaßnahmen festgelegt werden können.....	51
Wie Verbesserungsprojekte verfolgt werden können .....	52
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	53
<b>Die Auditergebnisse bewerten.....</b>	<b>54</b>
Prinzipielles zu Auditbewertungen.....	55
Bewerten mit einer einfachen Punkteskala .....	56
Bewerten mit Ja/nein-Kombinationen.....	57
Differenzierte Bewertung nach mehreren Kriterien.....	58
Bewertungsmethode mit Ermitteln einer Aktionszahl .....	59
Skala für die Gewichtung einer Auditfrage .....	60
Skala für die Erfüllung einer Auditfrage .....	61
Skala für die Machbarkeit einer höheren Erfüllung.....	62
Gesamtbewertung des Systems.....	63
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	64
<b>Checklisten vorbereiten und einsetzen.....</b>	<b>65</b>
Tipps für das Arbeiten mit Checklisten .....	66
Im Pre-Check Zahlen, Daten und Fakten vorbereiten .....	67
Checklisten im Beispiel.....	68
Beispiel für Protokoll.....	78
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	79

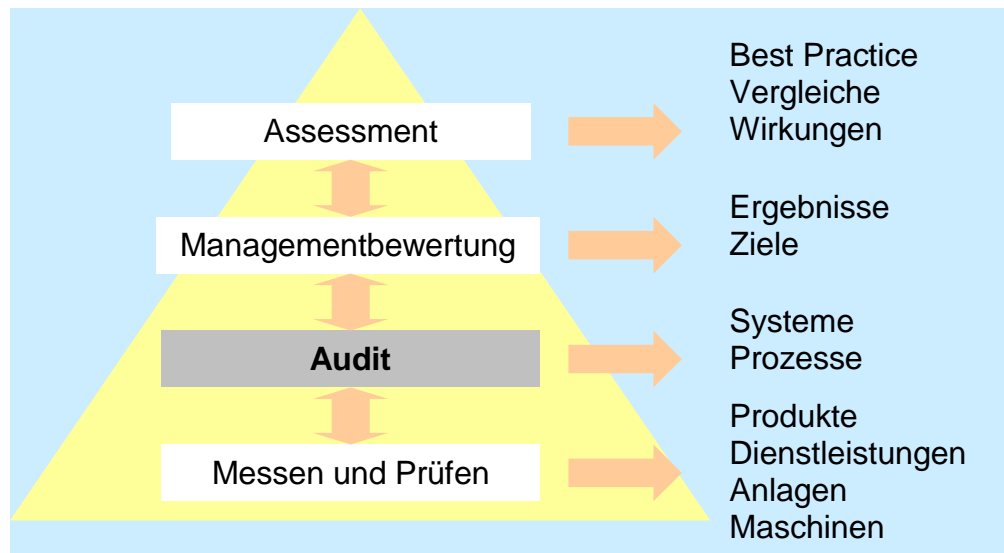
<b>Das Auditgespräch erfolgreich führen .....</b>	<b>80</b>
Spannungen erkennen .....	81
Ich bin okay – Du bist okay.....	82
Aktiv zuhören.....	83
Die Transaktionsanalyse einsetzen .....	84
Parallele Transaktionen erreichen .....	86
Gekreuzte Transaktionen vermeiden .....	89
Störungsquellen im Gespräch erkennen .....	92
Sich auf Killerphrasen einstellen .....	93
Auf die Körpersprache achten .....	94
Feedback geben und Feedback nehmen .....	95
Fragen und Aufgaben zum Abschnitt .....	96
<b>Den Auditprozess erfolgreich führen .....</b>	<b>97</b>
Zwölf goldene Regeln für erfolgreiche Auditoren.....	98
Ausgewogenes Zeitmanagement im Auditgespräch .....	98
Nützliche Tipps für Auditierte.....	99
Wie Auditoren bewerten .....	100
Empfohlene Qualifikationen für Auditoren.....	101
Nachbereitung von Audits .....	102
Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen.....	103
Noch ein paar Tipps für erfolgreiche Auditoren .....	104
<b>Trouble Shooting für erfolgreiche Auditoren .....</b>	<b>105</b>
1. Herausforderung: Nichts als blanke Theorie! .....	106
2. Herausforderung: Verdeckte Leistungsbeurteilung! .....	107
3. Herausforderung: Keine Nutzeffekte! .....	108
4. Herausforderung: Papierkrieg und unnötige Bürokratie! .....	109
5. Herausforderung: Wir sprechen nicht die gleiche Sprache! .....	110

## Das Audit im Unternehmen



## Die Controlling-Werkzeuge

Das Qualitätscontrolling ist Teil des gesamten unternehmerischen Controllings und stellt Informationen über den Erfolgsfaktor „Qualität“ bereit. Es stellt vier Controlling-Werkzeuge zur Verfügung: Das Assessment, das Management Review, das Audit und die Qualitätsprüfung. Sie sind Teil eines umfassenden Informationssystems. Sie bauen aufeinander auf und ergänzen sich gegenseitig.



Im **Assessment** wird beurteilt, wo das gesamte Unternehmen im Vergleich zu den eigenen Zielen, zum Wettbewerb oder zu Best Practice steht.

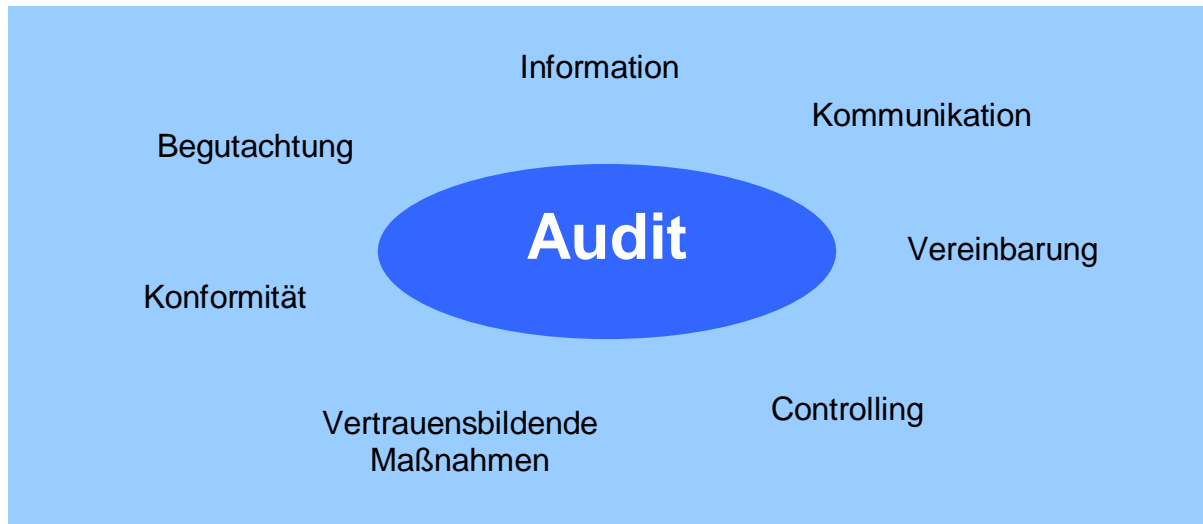
Mit der **Managementbewertung** werden die erreichten Ergebnisse an den gesetzten Zielen gemessen. Die Managementbewertung liefert Informationen über die Fähigkeit der Führung.

Mit dem **Audit** werden Prozesse oder Systeme und deren Teile anhand festgelegter Regeln und Vorgaben gemessen. Das Audit liefert Informationen über die Fähigkeiten der Organisation und den Stand und die Entwicklung von Organisationsveränderungen. Man kann „Vor-Ort-Audits“ (on-site) und „Remote-Audits“ (nicht vor Ort) unterscheiden. Beide Formen können in einem angemessenen Verhältnis angewendet werden.

Mit **Messen und Prüfen** werden Maschinen oder Anlagen gesteuert, Produkte und Dienstleistungen unmittelbar mit den Spezifikationen verglichen. Messen und Prüfen liefert Informationen über die eigenen Prozessfähigkeiten und über den Stand der unmittelbar kundenwirksamen Ergebnisse der Herstellung.

## Das Audit als Informations- und Kommunikationsmittel

Unter einem Audit versteht man die systematische, unabhängige und fachkundige Untersuchung einer Aktivität und deren Ergebnisse. In einem Audit wird das Vorhandensein und die sachgerechte Anwendung spezifizierter Anforderungen beurteilt und dokumentiert.



Audits sind moderne Informations- und Kommunikationsmittel, durch sie erhält man eine Bewertung der Wirksamkeit und Angemessenheit von sichernden und fördernden Maßnahmen.

Das Audit kombiniert Strategien und erprobte Methoden.

In einem Audit sollen Abweichungen von einem spezifizierten Sollzustand festgestellt, Schwachpunkte entdeckt, Verbesserungsmaßnahmen angeregt und die Wirksamkeit durchgeführter Veränderungen überwacht werden.

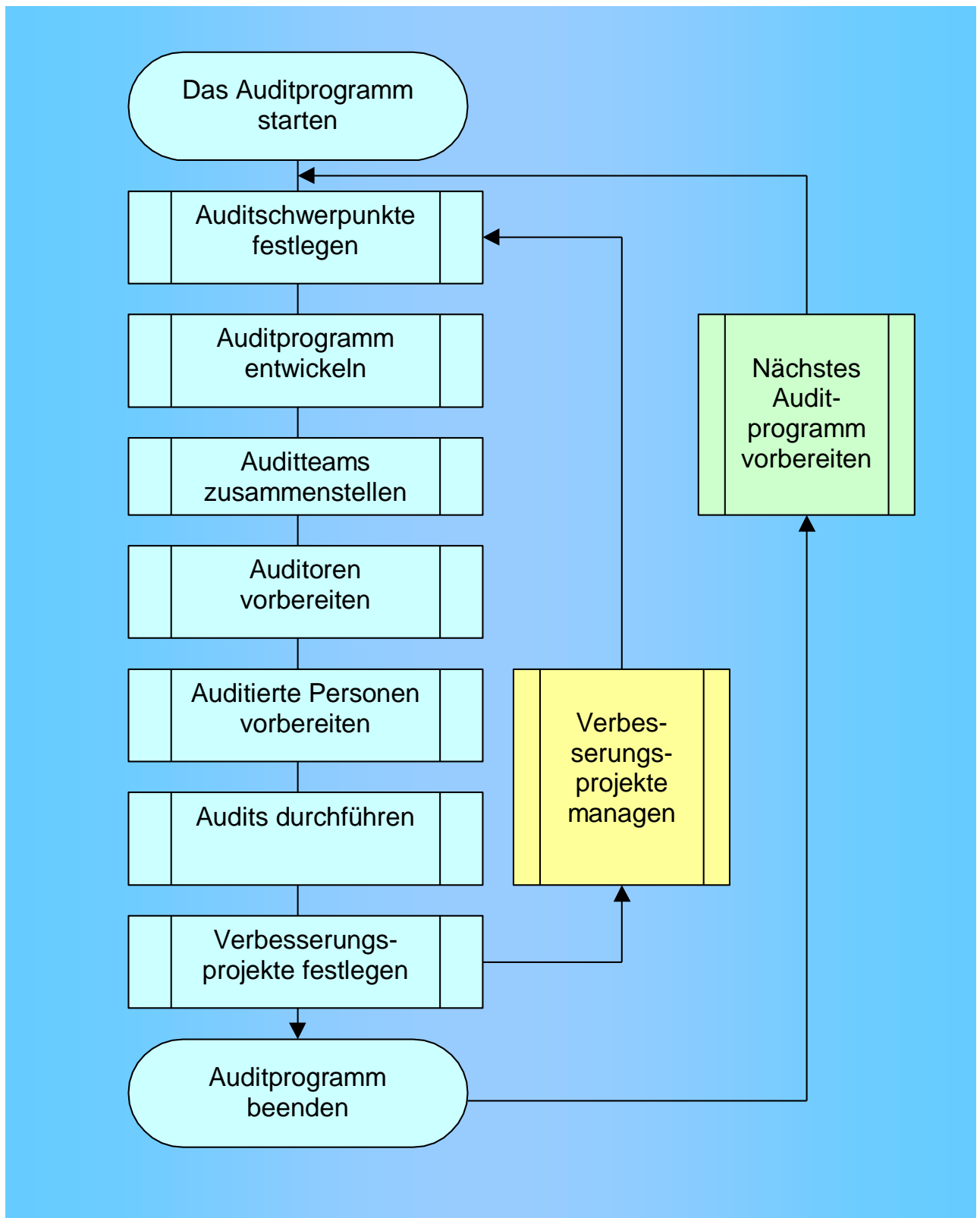
Wenn der Schwerpunkt der Begutachtung auf den Erfolgsfaktor Qualität gelegt wird, spricht man auch von einem „Qualitätsaudit“.

## Fragen und Aufgaben zum Abschnitt

1. Erläutern Sie kurz, wie der Grundsatz des prozessorientierten Ansatzes in einem Unternehmen umgesetzt sein kann.
2. Nennen Sie für den systemorientierten Ansatz einige wichtige Wechselbeziehungen, auf die bei einem Audit eingegangen werden sollte.
3. Im Managementsystem sind neben den Prozessen auch die Informationsbeziehungen wichtig. Erläutern Sie die wichtigsten Informationsflüsse, die vom Unternehmen zum Kunden und zurück bestehen.
4. Hauptprozesse werden durch eine Hierarchie von Teilprozessen gebildet. So ist zum Beispiel nach ISO 9000 der Hauptprozess „Management der Ressourcen“ in acht Teilprozesse gegliedert. Entwickeln Sie für den Teilprozess „Personelle Ressourcen“ weitere Teilprozesse, die für ein Audit relevant sein könnten.
5. Erläutern Sie kurz, welche Managementziele ein Unternehmen verfolgen kann. Verwenden Sie dazu auch Informationen aus dem eigenen Unternehmen.
6. Wie könnte für das Audit die Wirksamkeit (Effektivität) des Teilprozesses „Beschaffung“ im Sinne der Ziele gemessen werden?
7. Wie könnte für das Audit die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) des Teilprozesses „natürliche Ressourcen“ gemessen werden?
8. Wie könnten Rückmeldungen vom Kunden genutzt werden, um mit dem Audit den ständigen Verbesserungsprozess zu unterstützen?
9. Welche vier Leitfragen stehen im Mittelpunkt des prozessbezogenen Systemaudits?
10. Wie könnte man die Unabhängigkeit des Auditors sicherstellen, wenn zum Beispiel die Qualitätsstelle im Unternehmen auditiert wird.

## **In zwölf Schritten zum erfolgreichen Audit**

## Den Fahrplan für das Audit erstellen



## Die Rolle der Dokumente

Leitsatz: Das Erstellen von Dokumenten sollte nicht Selbstzweck (Bürokratie) sein. Wenn Dokumente angelegt und gepflegt werden, sollte dies ein Beitrag zur Wertsteigerung sein. Der Umfang dokumentierter Information für ein Managementsystem kann sich von Organisation zu Organisation unterscheiden, und zwar aufgrund der Größe der Organisation und der Art ihrer Tätigkeiten, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen; der Komplexität ihrer Prozesse und deren Wechselwirkungen und der Kompetenz der beteiligten Personen. In welcher Form diese Information vorliegt, ist vom Unternehmen zu entscheiden und abhängig von den gegebenen IT Möglichkeiten (nach ISO 9001 Abschnitt 7.5).

### Der Nutzen von Dokumenten in Managementsystem

Dokumente ermöglichen die Vermittlung der Absichten und die Konsistenz von Maßnahmen. Der Einsatz von Dokumenten trägt bei:

- zum Erfüllen der Kundenanforderungen und zur Verbesserung,
- zum Bereitstellen geeigneter Schulung,
- zur Wiederholbarkeit und Rückverfolgbarkeit,
- zum Bereitstellen objektiver Nachweise, und
- zum Beurteilen der Wirksamkeit und ständigen Eignung des Managementsystems.

### Die Arten der in Managementsystemen verwendeten Dokumente

- **Managementhandbücher** stellen nach innen und außen konsistente Informationen über das System bereit.
- **Managementpläne** beschreiben, wie das Managementsystem auf ein spezifisches Produkt, Projekt oder einen Vertrag angewendet wird.
- **Spezifikationen** enthalten die Anforderungen an Produkte oder Prozesse.
- **Leitfäden** enthalten Empfehlungen oder Vorschläge.
- **Verfahren oder Arbeitsanleitungen** stellen Informationen darüber bereit, wie Tätigkeiten und Prozesse konsistent auszuüben bzw. durchzuführen sind.
- **Aufzeichnungen** liefern einen objektiven Nachweis über ausgeübte Tätigkeiten oder erreichte Ergebnisse.

### Die Bewertung der Dokumente

Beim Erstellen und Aktualisieren dokumentierter Information muss die Organisation eine angemessene Kennzeichnung und Beschreibung (z. B. Titel, Datum, Autor oder Referenznummer), ein angemessenes Format (z. B. Sprache, Softwareversion, Graphiken) und Medium (z. B. Papier, elektronisch) und eine angemessene Überprüfung und Genehmigung im Hinblick auf Eignung und Angemessenheit sicherstellen. Dokumentierte Information, die als Nachweis der Konformität aufbewahrt wird, muss vor unbeabsichtigten Änderungen geschützt werden. (nach ISO 9001 Abschnitt 7.5).

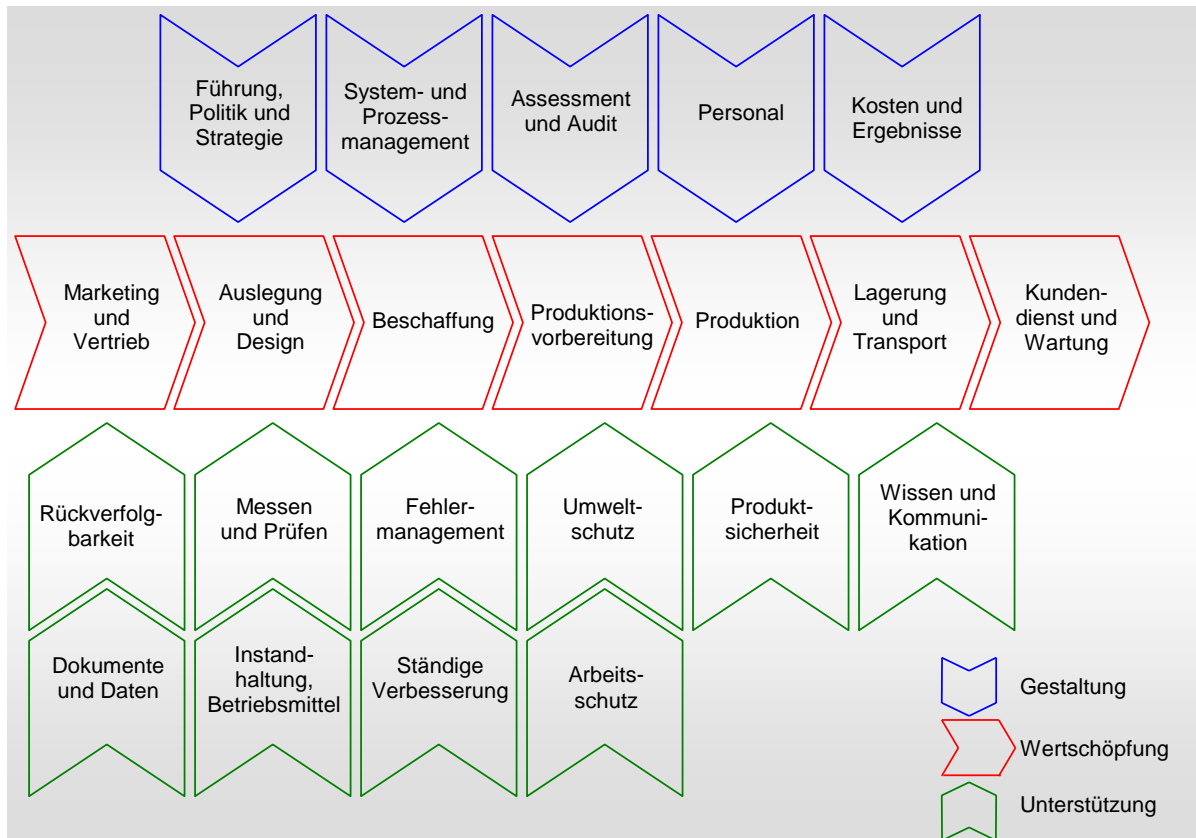
## Dokumente für eine Zertifizierung

### ISO 9001:2015

	Vorgaben	Nachweise
<b>Kontext der Organisation</b>		
4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs	x	
4.4 Managementsystem und seine Prozesse	x	x
<b>Führung</b>		
5.2 Politik	x	
<b>Planung</b>		
6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung	x	
<b>Unterstützung</b>		
7.1.5 Ressourcen zur Überwachung und Messung		x
7.2 Kompetenz		x
<b>Betrieb</b>		
8.1 Betriebliche Planung und Steuerung	x	x
8.2.3 Überprüfung von Anforderungen		x
8.3.2 Entwicklungsplanung		x
8.3.3 Entwicklungseingaben		x
8.3.4 Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung		x
8.3.5 Entwicklungsergebnisse		x
8.3.6 Entwicklungsänderungen		x
8.4.1 Allgemeines		x
8.5.2 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit		x
8.5.3 Eigentum der Kunden oder der externen Anbieter		x
8.5.6 Überwachung von Änderungen		x
8.6. Freigabe von Produkten und Dienstleistungen		x
8.7 Steuerung nichtkonformer Ergebnisse		x
<b>Bewertung der Leistung</b>		
9.1.1 Allgemeines		x
9.2 Internes Audit		x
9.3.3 Ergebnisse der Managementbewertung		x
<b>Verbesserung</b>		
10.2 Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen		x

## Das Standard Prozess Modell SPM

Das Standard Prozess Modell SPM des TQU wurde aufgrund der Erfahrungen aus vielen Projekten entwickelt und bildet die Basis für individuelle Prozessmodelle in den Unternehmen und Einrichtungen. Es deckt die Normen ISO 9001 und 9004 ausreichend ab.



Die folgenden Formulare für das Management von Audits basieren auf diesem SPM. Sie sind als Beispiele zu verstehen. Selbstverständlich können diese individuell angepasst werden.



## Bewertungsmethode mit Ermitteln einer Aktionszahl

Nach der TQU Methode

<b>GEWICHTUNG (G)</b>	Der Einfluss auf das Funktionieren des Managementsystems- in der Praxis ist .....					
		<i>Null</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>
Bedeutung für die formale Vollständigkeit des Systems ist.....	<i>gering</i>	0	1	3	6	
	<i>hoch</i>		4	7	9	10

<b>ERFÜLLUNG (E)</b>	Wirksamkeit in der Praxis ist nachweislich...					
		<i>Null</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>
Aktualität und Vollständigkeit schriftlicher Regelungen (Dokumentation)	<i>keine</i>	0	1	3	6	
	<i>in Ansätzen</i>		2	5	8	
	<i>weitgehend</i>		4	7	9	
	<i>vollständig</i>					10

<b>MACHBARKEIT (M)</b>	Akzeptanz der höheren Erfüllung in der Praxis ist .....					
		<i>nicht möglich</i>	<i>gering</i>	<i>mittel</i>	<i>hoch</i>	<i>sehr hoch</i>
Aufwand für höhere Erfüllung ....	<i>hoch</i>	0	1	3	6	
	<i>mittel</i>		2	5	8	
	<i>gering</i>		4	7	9	10

**Aktionszahl:**  $AZ = G \cdot (10 - E) \cdot M$   
**Wirkungsgrad:**  $EW = \text{Summe } (G \cdot E) / \text{Summe } (G) \cdot 10$

## Skala für die Gewichtung einer Auditfrage

**GEWICHTUNG (G) = Einfluss auf die betriebliche Praxis  
+ formale Bedeutung für das Managementsystem**

### Interpretation der **GEWICHTUNG (G)**:

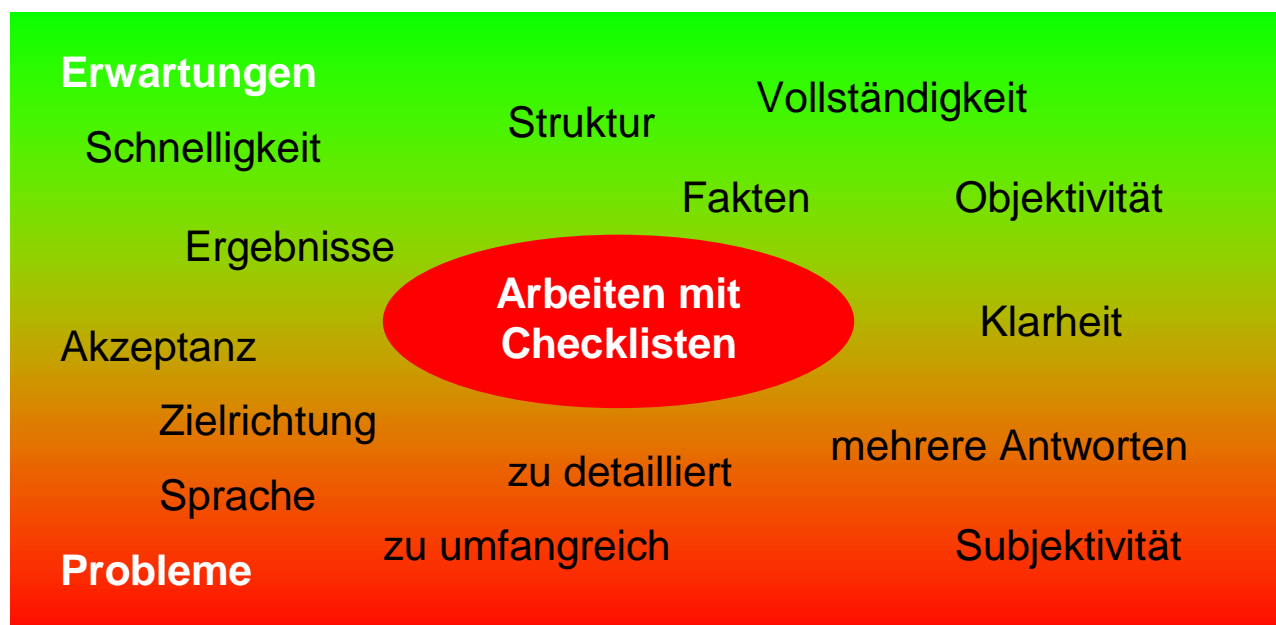
- 0 diese Fragestellung ist für dieses Unternehmen/Bereich nicht relevant. Es besteht deshalb kein Grund diese Frage im Zusammenhang mit dem Managementsystem zu vertiefen
- 1 diese Fragestellung ist in der betrieblichen Praxis von sehr geringer Bedeutung, entsprechend ist sie im Managementsystem zu berücksichtigen
- 2 diese Fragestellung ist zwar für die formale Vollständigkeit notwendig, spielt aber in der betrieblichen Praxis nur eine sehr geringe Rolle
- 3 diese Fragestellung hat für das Unternehmen eine gewisse Bedeutung, entsprechend ist sie auch im Managementsystem zu berücksichtigen
- 4 obwohl diese Fragestellung formal für das Managementsystem von großer Bedeutung ist, spielt ihr Inhalt in der betrieblichen Praxis nur eine geringe Rolle
- 5 diese Fragestellung ist sowohl für die Praxis wichtig, als auch für die formale Vollständigkeit des Managementsystem von Bedeutung
- 6 diese Frage hat für die formale Vollständigkeit wenig Bedeutung, ist aber für die praktische Umsetzung von großer Wichtigkeit
- 7 der Inhalt dieser Frage ist für die Praxis von einer gewissen Bedeutung, im Zusammenhang mit der Vollständigkeit des Managementsystems liegt hier ein Schwerpunkt
- 8 der Inhalt dieser Frage ist in der Praxis von hoher Bedeutung, sie ist auch für die Vollständigkeit des Managementsystems sehr wichtig
- 9 diese Fragestellung ist für die Praxis des Unternehmens von großer Wichtigkeit, auch für die formale Vollständigkeit des Managementsystems hat sie eine sehr hohe Bedeutung
- 10 diese Fragestellung hat auf die Praxis höchsten Einfluss. entsprechend ist die Bedeutung für das Managementsystem von höchster Priorität

## **Checklisten vorbereiten und einsetzen**

## Tipps für das Arbeiten mit Checklisten

Audits finden in aller Regel in direkten Gesprächen zwischen dem von der Unternehmensleitung beauftragten Auditor und der betroffenen Führungskraft statt. Diese Gespräche sind nicht immer ganz spannungsfrei. Oft treffen unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinander. Immer aber muss in kurzer Zeit ein gemeinsames Ergebnis erreicht werden.

Ein wichtige Rolle spielt deshalb die sorgfältige schriftliche Vorbereitung. Der Auditor bereitet in aller Regel eine Liste von wichtigen Fragen vor, zu denen er im Gespräch verwertbare Antworten erwartet. Diese Checkliste ist nun sein Gesprächsleitfaden.



Die Erfahrung zeigt, dass nicht immer alle Erwartungen erfüllt werden können. Probleme bereitet zum Beispiel, dass die vorbereiteten Fragen zu sehr ins Detail gehen. Auch kann die Zielrichtung der Fragen vom Befragten nicht akzeptiert werden, in der Folge verirrt sich das Gespräch in Grundsatzdiskussionen. Oft ist es auch die Sprache, die nicht verstanden wird.

Tipps für die Gestaltung von und das Arbeiten mit Checklisten:

- Weniger ist oft mehr! Für ein einstündiges Auditgespräch sind drei oder vier Hauptfragen besser als 40 oder 50 Detailfragen.
- Daten und Fakten mit einer Pre-Checkliste im Vorfeld abfragen.
- Der Auditerte erhält ein Exemplar der Checkliste wenige Tage vor dem Gespräch, so kann er sich vorbereiten.
- Die Ergebnisse werden in der Checkliste festgehalten, keine zusätzlichen Aufzeichnungen anfertigen.
- Der Auditerte erhält am Ende des Audits eine Kopie der ausgefüllten Checkliste.
- Der Auditerte zeichnet die ausgefüllte Checkliste ab und macht eventuelle Anmerkungen.

## Im Pre-Check Zahlen, Daten und Fakten vorbereiten

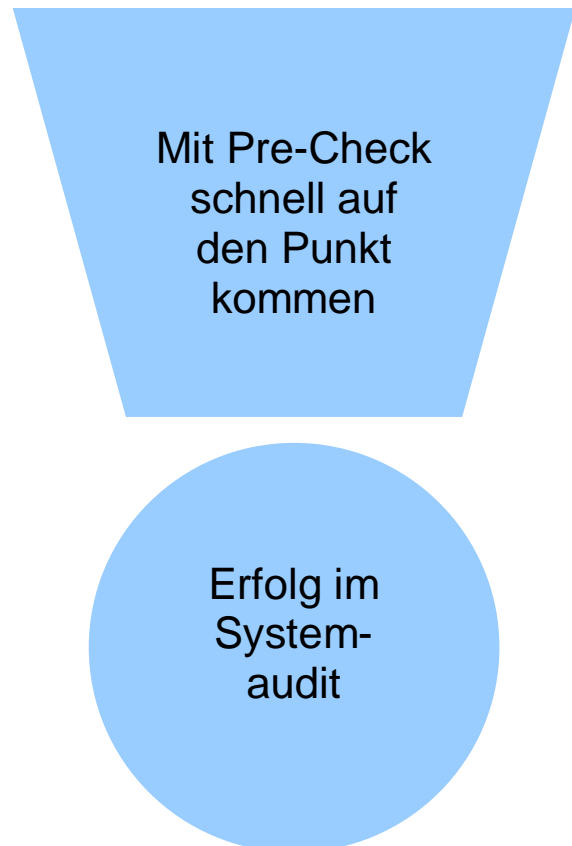
Bewährt hat es sich, die Audits mit Pre-Checks vorzubereiten. Die Idee ist, bereits im Vorfeld ausreichend und aktuell Daten und Fakten zu sammeln und die Erwartungen des Auditierten zu kennen. Damit erreicht das eigentliche Auditgespräch schnell Tiefe und Effektivität.

Beispielhafte Inhalte einer Pre-Checkliste:

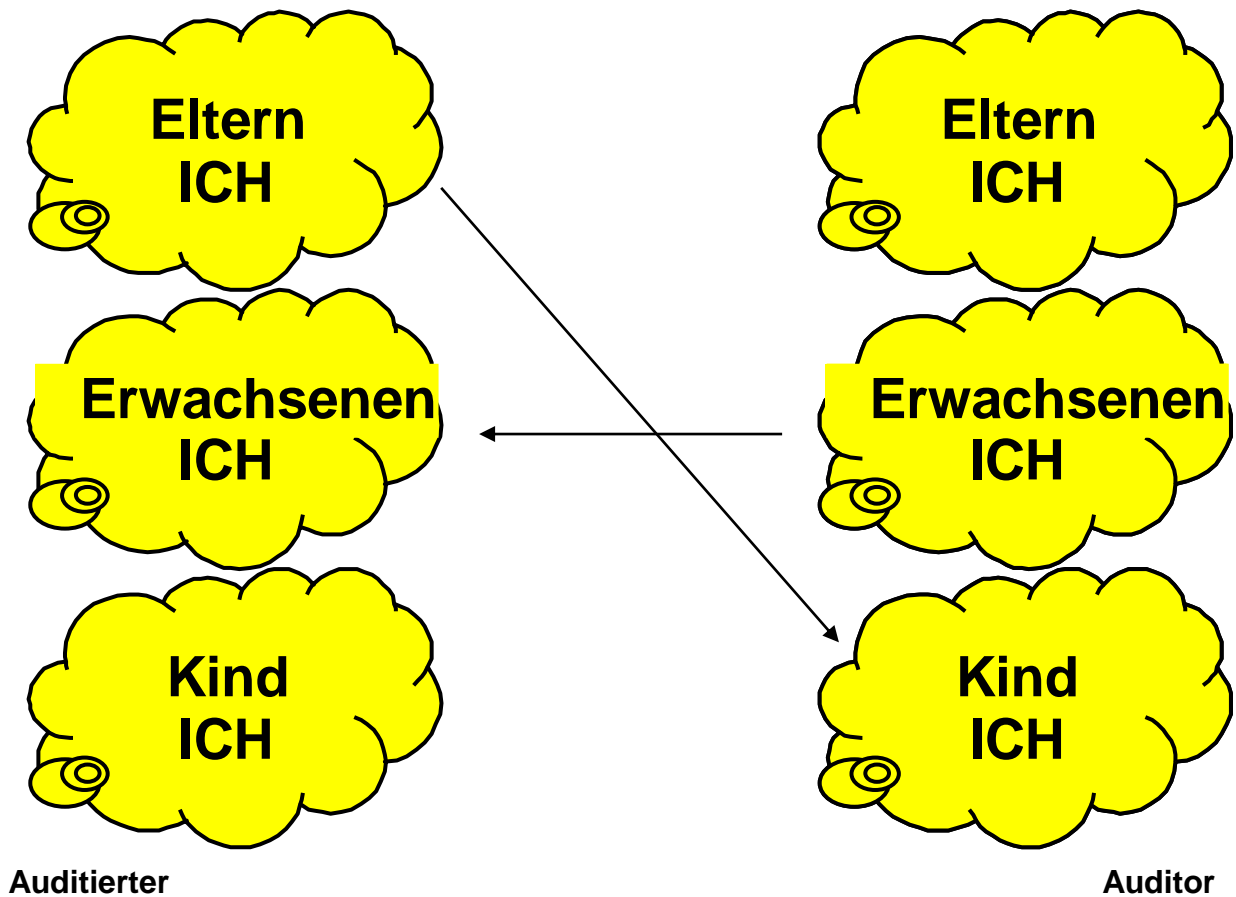
- Fragen zu wichtigen finanziellen Ergebnissen und Veränderungen im Umsatz, Budget, Kosten, Ertrag
- Fragen zu wichtigen Veränderungen in der Organisation, beim Personal, bei Investitionen, bei Produkten, bei Kunden
- Fragen über aktuelle Verbesserungsprojekte wie Stand der Projekte, Ergebnisse, Aufwand
- Fragen über den Stand formaler Dinge, wie die Aktualität der Prozessdokumentation oder der Handbücher
- Lokalisierung der drei wichtigsten und aktuellen Probleme
- Fragen zu den Erwartungen an das Auditgespräch

Beispiel: Mit Hilfe des Pre-Check erfährt der zukünftige Auditor, dass der Umsatz in dem zu auditierenden Bereich dramatisch zurückgegangen ist, 20 Prozent des Personals gewechselt hat, das Projekt „Reklamationsbearbeitung“ nicht weiter gekommen ist und die Dokumente nicht mehr aktuell sind. Das wichtigste und aktuellste Problem ist der drohende Verlust eines wichtigen Kunden an die Konkurrenz. Die wichtigste Erwartung an das Auditgespräch ist es, Unterstützung zu bekommen für das Zukunftsprojekt „Future“, auf dem alle Hoffnungen ruhen und das vom Vorstand nicht ausreichend unterstützt wird.

Mit diesen Informationen im Vorfeld dürfte es dem geübten Auditor relativ leicht fallen, das kommende Gespräch vorzubereiten und für alle Beteiligten erfolgreich zu führen.



## Gekreuzte Transaktionen vermeiden



„Können Sie mir den Ablauf der Prüfmittelüberwachung erklären?“

„Können Sie nicht selber lesen?“

**Bei gekreuzten Transaktionen ist die Kommunikation unterbrochen**

## **Trouble Shooting für erfolgreiche Auditoren**

## 1. Herausforderung: Nichts als blanke Theorie!

Managementsysteme und die Ausführungen der ISO-Norm werden als „pure Theorie“ bezeichnet.

Argumente:

Das System nach der ISO-Norm ist tatsächlich ein in der Theorie entwickeltes Organisationsschema. Es muss an die Praxis angepasst werden, nicht umgekehrt! Das ist der eigentliche Auftrag der ISO-Norm. Dies ist weltweit in vielen tausend Fällen erfolgreich geschehen.

Wie gut es gelingt, hängt von der Bereitschaft, der Beteiligung, dem Verständnis und der Flexibilität der Führungskräfte im jeweiligen Unternehmen ab. Die Vorteile, sich damit auseinanderzusetzen, liegen auch im Ordnungscharakter der Norm. Dadurch wird die Vergleichbarkeit, die gegenseitige Abstimmung und letztlich die Zertifizierbarkeit möglich.

Aufgabe des Auditors ist es, das Unternehmen und seine Führungskräfte bei dieser schwierigen Gestaltungsaufgabe zu unterstützen und so die real bestehende Gefahr der „puren Theorie“ zu vermeiden.

Verhalten:

zusätzliches Gespräch über die Normen anbieten