

3. Audits im Qualitätsmanagement

Interne Audits gemäß ISO 9001:2015 sind essenziell für die Überprüfung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems (QMS) eines Unternehmens. Die Norm fordert, dass diese Audits in geplanten Abständen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass sowohl die Anforderungen der ISO 9001 als auch die unternehmensspezifischen Anforderungen eingehalten werden. »Unter einem Audit versteht man dabei einen systematischen, unabhängigen und dokumentierten Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen (Nachweise in Form von dokumentierter Information oder Feststellungen zu den Auditkriterien) und zu deren objektiver Auswertung, um zu bestimmen, inwieweit die Auditkriterien (Referenzgrundlage, beschreiben Anforderungen bzw. Soll-Zustand) erfüllt sind.« (Koubek, 2015, p. 269) Die Planung und Durchführung von Audits müssen dokumentiert werden, wobei die Norm keine festen Intervalle vorgibt, sondern Flexibilität zulässt. Als Methoden werden Checklisten, Befragungen und Beobachtungen zur systematischen Prüfung verwendet. Die Anforderungen der Norm finden sich in Kapitel 9.2.1.

»9.2.1 Die Organisation muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen, um Informationen darüber zu erhalten, ob das Qualitätsmanagementsystem:

a) die Anforderungen

1) der Organisation an ihr Qualitätsmanagementsystem,

2) dieser Internationalen Norm, erfüllt;

b) wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.« (ISO 9001:2015, p. 29)

Bei einem Systemaudit wird stichprobenartig das Managementsystem der gesamten Organisation auf Konformität gegenüber festgelegten Anforderungen überprüft.

»Ein Audit überprüft dabei, ob diese Anforderungen wirksam verwirklicht und aufrechterhalten werden: ›Wirksam verwirklicht‹ heißt, den Planungen entsprechend umgesetzt, was auch das Erreichen der gesetzten Ziele beinhaltet. ›Aufrechterhalten‹ bezieht sich darauf, ob die Erfüllung der Anforderung dauerhaft praktiziert und, wenn erforderlich, aktualisiert und angepasst wird.« (Koubek, 2015, p. 269)

In internen Systemaudits können Auditschwerpunkte gesetzt werden, wenn ein vertiefter Blick auf ein oder mehrere Themen in der Organisation erforderlich oder gewünscht ist. In Abbildung 14 sind die Arbeitspakete des Auditprozesses dargestellt.

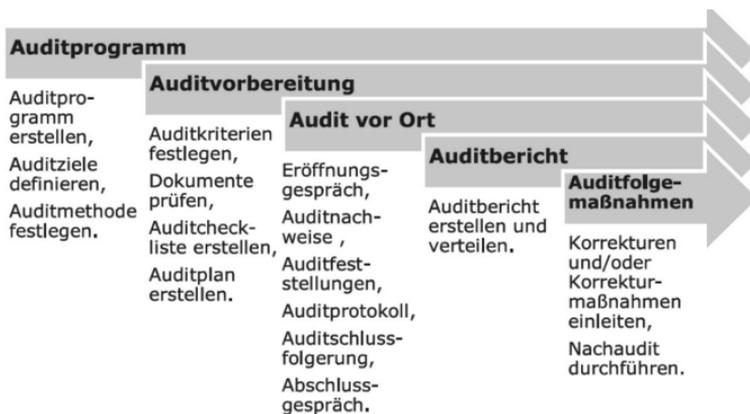


Abbildung 14 Schematischer Ablauf der Audittätigkeiten (Quelle: Koubek, 2015, p. 272)

Es gibt neben Systemaudits noch weitere Formen von Audits wie z. B. Prozessaudits, Verfahrensaudits und Produktaudits. Bei einem Prozessaudit werden einzelne Prozesse untersucht.

»Das Prozessaudit beschäftigt sich vor allem mit den Tätigkeiten und den Ergebnissen eines Prozesses. Es hinterfragt, ob eine Tätigkeit sinnvoll ist und ob sie zielfüh-

rend zu den Prozessergebnissen beiträgt ... Die Fragen beziehen sich vor allem auf die Sinnhaftigkeit und Vollständigkeit des Prozesses.« (Gietl und Lobinger, 2022, p. 17)

Wesentliche Kriterien für erfolgreiche Audits sind das Interesse der Unternehmensleitung und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter sowie kompetente Auditoren. »Das Verhalten des Auditors ist häufig der Schlüssel zum Auditerfolg.« (Gietl und Lobinger, 2022, p. 167)

Interne Audits werden im Auftrag des Managements durch Mitarbeiter der Organisation durchgeführt. Es gilt, die Vorgaben zur Unabhängigkeit des Auditprozesses zu berücksichtigen. »Der Einsatz von Beratern bei internen Audits ist ebenso möglich. Er ist als Stellvertreter eines internen Auditors insbesondere dann sinnvoll, wenn die Kompetenz oder die Unabhängigkeit nicht im kompletten Umfang gewährleistet ist.« (Gietl und Lobinger, 2022, p. 11) Die Anforderungen an Auditoren sind sowohl fachlicher als auch persönlicher Natur. »Ein idealer Auditor stellt eine außergewöhnliche Persönlichkeit mit typischen Führungseigenschaften und hoher Sozialkompetenz dar.« (Gietl und Lobinger, 2022, p. 79)

Diese gewünschten Verhaltensweisen sind in Abbildung 15 zusammengefasst.

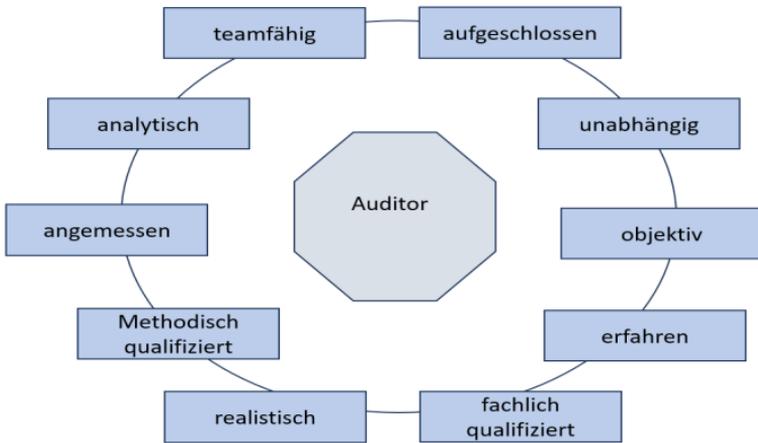


Abbildung 15: Persönliche Verhaltensweisen des Auditors (eigene Darstellung nach Gietl und Lobinger, 2022, p. 79)

Gute Fragetechniken (Mix zwischen offenen und geschlossenen Fragen), aktives Zuhören, Einwände des Auditierten als Chance sehen, Informationen verständlich vermitteln und auf das nonverbale Verhalten des Auditpartners achten, runden das Kommunikationsprofil des Auditors ab. Ob die Aussage nach dem Modell von Schulz von Thun (2011) eher als Selbstoffenbarung, als Appell, als Sachinhalt oder als Beziehungsgeschehen zu interpretieren ist, lässt sich in vielen Fällen von der nonverbalen Kommunikation des Auditierten ableiten. Zusätzlich zu diesen persönlichen Verhaltensweisen sind Fachkompetenz und ökonomische Kompetenz gefordert.

Bei Audits sind die in der Unternehmenskultur verankerte Fehlerkultur und Lernkultur entscheidend. Es gilt, durch Regelmäßigkeit von Audits und Hervorheben des Lernens durch Audits die Lernzone der Organisation zu weiten und zu stärken.

»Je mehr die Lernzone vermieden wird, aus Unsicherheit oder der Angst, Fehler zu machen, desto weniger wird

die Lernzone trainiert. Wie ein Muskel, der nicht benutzt wird, verkümmert sie und schrumpft bildlich gesprochen. Sie landen dann sozusagen außerhalb Ihrer Komfortzone bei der kleinsten Veränderung sofort in der Panikzone.« (Hofert, 2019, p.95) Im nächsten Kapitel werden die Erkenntnisse aus der dialogexperimentellen Untersuchung, siehe Kapitel 2.2.5 und 2.3, in das Auditprogramm übertragen. Es werden dazu sowohl Ansätze zur Integration ins interne Systemaudit als auch ins Prozessaudit entwickelt.