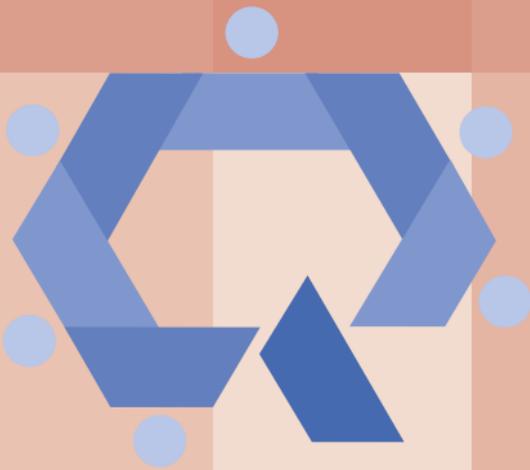


**POCKET POWER**

# Qualitätsaudit

**3. Auflage**



**HANSER**

Gerhard Gietl  
Werner Lobinger

# **Qualitätsaudit**

Planung und Durchführung von  
Audits nach DIN EN ISO 9001

**3. Auflage**

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München

<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli

Herstellung: Andrea Reffke

Layout: Der Buchmacher, Arthur Lenner, München

Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44049-4

E-Book ISBN 978-3-446-44118-7

# Inhalt

<b>Wegweiser</b> .....	5
<b>1 Was ist ein Qualitätsaudit?</b> .....	7
1.1 Das Qualitätsaudit .....	7
1.2 Auditarten .....	9
<b>2 Das Auditprogramm</b> .....	17
2.1 Festlegung der Auditzielsetzungen .....	18
2.2 Festlegung der Rahmenbedingungen .....	23
2.3 Qualifikation und Kompetenz der Auditoren ..	27
2.4 Risiken im Auditprogramm .....	33
2.5 Die Umsetzung des Auditprogramms .....	36
<b>3 Planen des Audits</b> .....	38
3.1 Vorbereitung des Auditors .....	38
3.2 Planung des Auditablaufs .....	45
3.3 Außerplanmäßige Audits .....	49
<b>4 Ausführung</b> .....	51
4.1 Einführungsgespräch .....	51
4.2 Untersuchungsgrundsätze .....	52
4.3 Untersuchungsmethoden .....	62
4.4 Abschluss .....	69

---

<b>5</b>	<b>Auditberichterstattung</b> .....	72
5.1	Grundsätzliches .....	72
5.2	Formen der Auditberichterstattung .....	76
5.3	Bewertung von Auditsachverhalten .....	80
<b>6</b>	<b>Audit und Zertifizierung</b> .....	83
<b>7</b>	<b>Wertvolle Tipps zur Auditdurchführung</b> .....	88
7.1	Fragetechnik .....	88
7.2	Aktives Zuhören .....	93
7.3	Einwandbehandlung .....	94
7.4	Informationen verständlich vermitteln .....	97
7.5	Die Beziehungsebene im Audit .....	102
<b>8</b>	<b>Praktische Hilfen</b> .....	110
8.1	Wichtige Aspekte der Auditprozessdefinition ...	110
8.2	Überwachung mit Hilfe von Kennzahlen .....	114
8.3	Audit und Selbstbewertung .....	117
8.4	Audit und betriebswirtschaftliche Aspekte .....	121
	<b>Anhang</b> .....	123
	<b>Literatur</b> .....	128

---

## Wegweiser

Dieses Buch wendet sich an Praktiker. Die folgenden drei Symbole führen Sie schnell zum Ziel:



Dieses Symbol markiert **Anwendungstipps**: Hier erfahren Sie, wie Sie bei der Umsetzung am besten vorgehen.



Hier geben wir Ihnen **Praxisbeispiele**, die zeigen, wie die Thematik von anderen konkret umgesetzt wird.



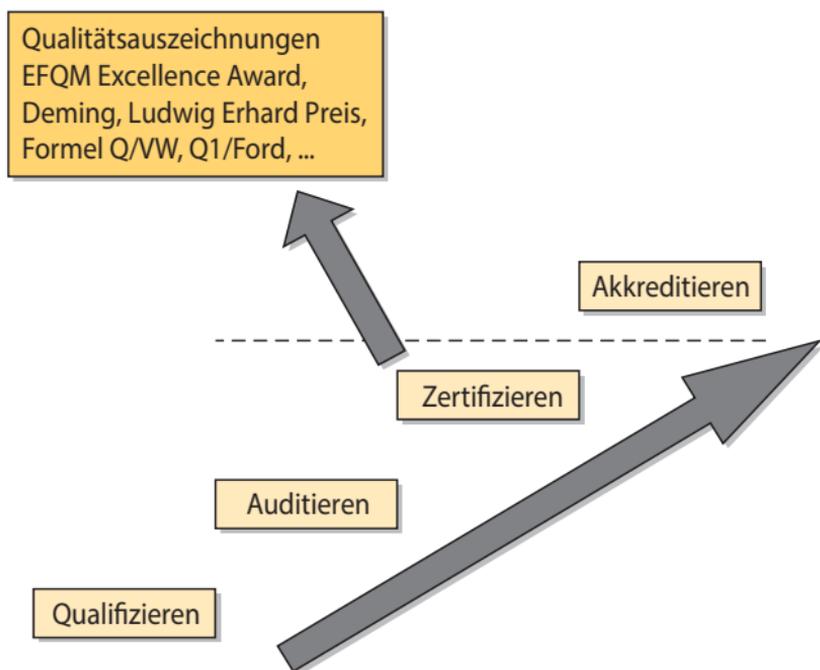
Wo Sie dieses Symbol sehen, weisen wir Sie auf **Hürden und Hindernisse** hin, die einer Umsetzung erfahrungsgemäß oft im Wege stehen.

# 1 Was ist ein Qualitätsaudit?

## 1.1 Das Qualitätsaudit

Die Auditierung ist eine wichtige Stufe auf dem Weg zum TQM. Sowohl interne Audits als auch externe Audits, die als Basis für eine Zertifizierung dienen können, sind notwendige Bestandteile eines funktionsfähigen Managementsystems. Sind Prozesse und grundlegende Managementregelungen im Unternehmen implementiert, dient das Audit als Werkzeug zur Aufrechterhaltung und ständigen Verbesserung eines Managementsystems (Bild 1).

Das Qualitätsaudit stellt einen systematischen, unabhängigen und dokumentierten Prozess dar zur Erlangung von



**Bild 1:** Auditpositionierung

Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung. Es ermittelt, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.

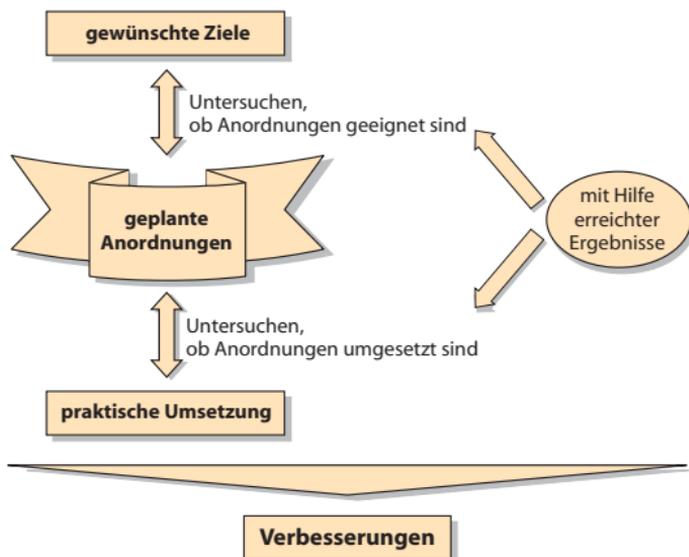
Einfacher ausgedrückt bedeutet dies das regelmäßige Infragestellen der Eignung von Aktivitäten einer Organisation: Sind die Ziele und Vorgaben erreicht bzw. erfüllt? Die Hinterfragung erfolgt durch eine objektive Untersuchung. Das Qualitätsaudit ist nicht nur mit einer Prüfung oder Inspektion gleichzusetzen. Vielmehr hat es die Aufgabe über den Gesichtspunkt der Prüfung hinaus Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Dazu ein Beispiel:



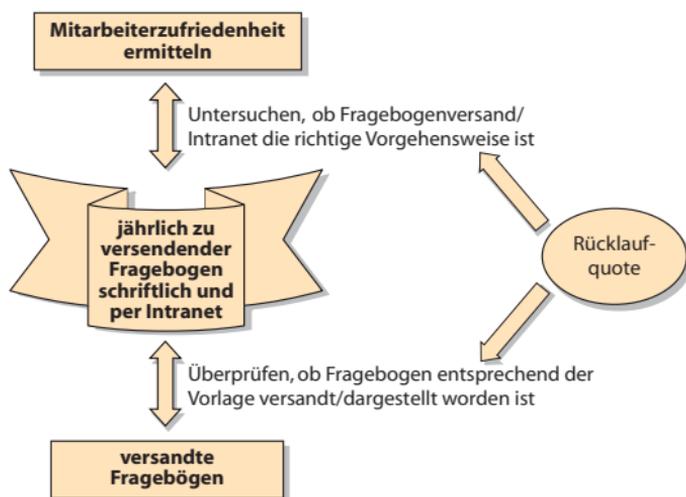
### **Produktetikettierung**

Bei einem Baustoffhersteller stellte der Auditor die teilweise fehlende Etikettierung der Produkte fest. Eine Arbeitsanweisung für Inhalt und Platzierung der Etiketten war vorhanden. Aufgrund der staubhaltigen Arbeitsumgebung lösten sich viele der Etiketten vom Produkt. Die Verantwortlichen des Bereichs schlossen zunächst auf die Nichtbeachtung der Arbeitsanweisung. Der Auditor hinterfragte jedoch die Inhalte der Arbeitsanweisung. Die Ursache des Problems lag nach näherer Betrachtung in der ungeeigneten Etikettierungsmethode.

Die Verantwortlichen überprüften nur das Vorhandene auf Einhaltung. Die Sinnhaftigkeit der Vorgaben und die Ursache des Problems standen nicht im Mittelpunkt ihrer Fragestellungen. Die Intention eines „modernen“ Qualitätsaudits – und damit Aufgabe des Auditors – ist die Hinführung zur Lösung des Problems und damit zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe. Bild 2 und 3 verdeutlichen diese Aufgabe.



**Bild 2:** Aufgabe des Auditors: Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren



**Bild 3:** Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren: ein Beispiel

## 1.2 Auditarten

### WORUM GEHT ES?

Qualitätsaudits werden abhängig von ihrer Zielsetzung bzw. ihres Schwerpunkts in verschiedene Auditarten eingeteilt. Die Audits werden allgemein in

- ▶ Systemaudit,
- ▶ Prozessaudit,
- ▶ Verfahrensaudit,
- ▶ Produktaudit,
- ▶ Performance-Audit und
- ▶ Compliance-Audit

unterschieden.

### WAS BRINGT ES?

Je nach Reifephase des Managementsystems im Unternehmen bzw. der Organisation sollte der Auditmanager verschiedene Auditarten einplanen. Nur die Durchführung des passenden Audits stellt einen gewinnbringenden Faktor für die Organisation dar. Existiert zum Beispiel das Qualitätsmanagementsystem bereits seit einigen Jahren, ist der Einsatz von Systemaudits aufgrund ihrer breiten Themenstellung weniger zielführend als Prozessaudits, die sich auf Schnittstellenprobleme im Unternehmen konzentrieren.

### WIE GEHE ICH VOR?

#### *Systemaudit*

Das Systemaudit im Sinne eines Qualitätsaudits beurteilt die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems in Be-

---

zug auf die Erfüllung der Unternehmenspolitik und übergeordneten Regelwerke. Systemaudits können sich aus folgenden Anlässen ergeben:

- ▶ Ermittlung von Verbesserungspotenzialen.
- ▶ Ermittlung von Schwachstellen und deren Beseitigung.
- ▶ Ermittlung von Fehlerursachen und deren Beseitigung.
- ▶ Sensibilisieren der Mitarbeiter für die Philosophie und Politik der Organisation bezüglich der befragten Themen wie Qualität, Umwelt, Gesundheitsschutz etc.
- ▶ Bewertung des installierten Management-Systems.
- ▶ Informationsbereitstellung für die Zertifikatserteilung.
- ▶ Bereitstellung von Informationen für das Managementreview.
- ▶ Auswahl oder Bewertung eines Lieferanten etc.

Ein **internes Systemaudit** wird im Auftrag des Managements der Organisation durchgeführt. Dabei sind die Regelungen zur Unabhängigkeit des Auditprozesses zu beachten. Der Einsatz eines Beraters bei internen Audits ist ebenso möglich. Er ist als Stellvertreter eines internen Auditors insbesondere dann sinnvoll, wenn die Kompetenz oder die Unabhängigkeit nicht in komplettem Umfang gewährleistet ist (beispielsweise bei der Auditierung der Geschäftsführung).

Ein **externes Systemaudit** wird im Auftrag des eigenen Managements oder des Managements eines Kunden durch Mitarbeiter außerhalb der Organisation durchgeführt (In der Regel sind externe Audits Lieferanten- oder Zertifizierungsaudits). Bild 4 stellt interne und externe Audits gegenüber.

---



### Vorteile eines externen Systemaudits durch Kunden

Der Kunde kann gezielt auf Verbesserungspotenziale des Lieferanten hinweisen und Korrekturmaßnahmen fordern.

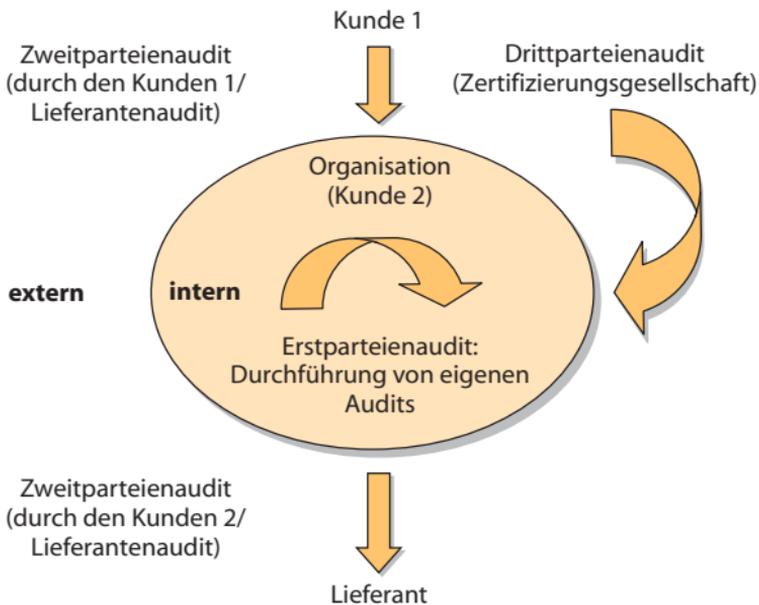
Die Organisation kann aus dem Audit wichtige Rückschlüsse auf ihr Managementsystem ziehen.

Lieferanten können präziser und in einem Vergleich mit anderen eingestuft werden.

Die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant verbessert sich.

Es ermöglicht eine Einschätzung, ob der Lieferant den Anforderungen aus der Qualitäts- und/oder Umweltpolitik des Kunden entspricht.

Es ergibt eine Bewertung, ob der Lieferant fähig ist die Sicherheitsanforderungen des Auftraggebers zu erfüllen.



**Bild 4:** Interne und externe Qualitätsaudits

### *Prozess-/Verfahrensaudit*

Ziel des Prozessaudits ist es, bestimmte Prozesse bzw. Arbeitsfolgen auf mögliche Verbesserungspotenziale zu untersuchen. Ein Verfahrensaudit beschäftigt sich mit der Einhaltung und Zweckmäßigkeit von Verfahren.

Im Gegensatz zu Systemaudits beschäftigen sich Prozess-/Verfahrensaudits nicht mit einem kompletten Qualitätsmanagementsystem, sondern mit einzelnen Prozessen wie

- ▶ Zielvereinbarungsprozess,
- ▶ Auftragsgewinnungsprozess,
- ▶ Personalentwicklungsprozess,
- ▶ Instandhaltungsprozess etc.

bzw. Verfahren wie

- ▶ Lenkung der Vorgabedokumente und Aufzeichnungen (Nachweisdokumente),
- ▶ internen Audits,
- ▶ Korrekturmaßnahmen,
- ▶ Lieferantenbeurteilung oder
- ▶ einzelnen Herstellverfahren (Löten, Schweißen, Projektmanagement etc.).

### *Produktaudit*

Das Produktaudit „dient zur Begutachtung der Übereinstimmung der Ausführung mit den festgelegten Qualitätsanforderungen an das Produkt nach der Endprüfung“ (VDA 6.5).

Die Prüfung auf Übereinstimmung mit den produktspezifischen Vorgaben wird an einer kleinen Zahl von Produkten bzw. Dienstleistungen aus der Sicht des Kunden durchge-

---