


JOHANN RUSSEGER  
ANNI KOUBEK

# MANAGEMENT- SYSTEME AUDITIEREN

**Pocket Power**

**HANSER**



Johann Russegger  
Anni Koubek

# **Managementsysteme auditieren**

---

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.

© 2019 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml  
Herstellung: Cornelia Rothenaicher  
Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München  
Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

ISBN 978-3-446-45834-5  
eBook-ISBN 978-3-446-45967-0  
ePub-ISBN 978-3-446-47121-4

# Inhaltsverzeichnis

## **1 Einleitung**

## **2 Was ist ein Audit?**

## **3 Normen, die für Auditoren wichtig sind**

3.1 Auditprinzipien

3.2 Auditprogramm planen und Audits durchführen

3.3 Auditfeststellungen und Auditschlussfolgerungen

3.4 Die Reihe der ISO/IEC 17021-Normen

## **4 Praktische Tipps zur Planung und Durchführung von Audits**

4.1 Audits im Auditprogramm planen

4.2 Das Audit planen und vorbereiten

4.3 Kommunikation im Audit

4.4 Stichproben ziehen

4.5 Prüfverfahren im Audit

4.6 Auditprotokoll

4.7 Auditbericht

4.8 Auditfeststellungen

## **5 Auditmethoden**

5.1 Prozessorientierte Auditmethode

5.2 Turtle-Methode

5.3 Funktionsorientierte Auditmethode

5.4 Retrograde Auditmethode

5.5 Schnittstellen- und wechselwirkungsorientierte Auditmethode

5.6 Risikobasierte Auditmethode

5.7 Remote-Auditmethode

5.8 Top-Flop-Methode

5.9 Blitzaudit

5.10 Quick-Scan-Auditmethode

5.11 Digital-Layer-Audit

5.12 Upsizing-/Downsizing-Effekt

5.13 Audits in integrierten Managementsystemen

**Danksagung**

**Literatur**

# 1 Einleitung

Audits sind ein wichtiges Element in Managementsystemen. Durch ein Audit sollen Aussagen getroffen werden, ob Anforderungen (z. B. normative, Kunden- oder eigene Anforderungen) durch das Managementsystem erfüllt werden, inwieweit dieses im täglichen Leben in der Organisation angewendet wird und wirksam funktioniert.

Die Managementsystemnormen, wie z. B. ISO 9001, ISO 14001 oder ISO 45001, beinhalten keine konkreten Anforderungen, wie Audits durchgeführt werden sollten. In einigen Branchen haben sich konkretere Vorgehensweisen als „Best Practice“ oder auch als Branchenvorgabe etabliert.

Ein zentraler Leitfaden für die Durchführung von Audits ist die Norm ISO 19011. Dort sind viele Anleitungen zur Planung und Durchführung von Audits enthalten, jedoch auch dort sind Auditmethoden nur in Ansätzen beschrieben.

Warum sollte man sich mit dem Thema dann überhaupt beschäftigen? Audits binden Zeit – jene der Auditoren und jene der Auditierten. Wie bei jeder Tätigkeit geht es darum, die maximale Wertschöpfung für das Unternehmen zu erzielen. Je klarer die durch die Organisation gesetzten Ziele mit der Vorgehensweise, also der „Auditmethode“, abgestimmt sind, desto besser können die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.

Es macht einen Unterschied, ob ein Audit für eine Lieferantenerstbewertung ansteht, ein internes Audit aufgrund eines aufgetretenen Problemfalls notwendig ist oder ein Audit durchgeführt werden soll, um die Prozesseffizienz zu bewerten. In diesen Fällen sollte man

unterschiedlich vorgehen – und genau diese verschiedenen, möglichen Vorgehensweisen werden in diesem Buch vorgestellt.

Die Auditmethoden, die hier beschrieben werden, sind in der Praxis erprobt. In den Abschnitten wird beschrieben, welche Methode sich in welchem Kontext und in welcher Situation am besten eignet.

## Wegweiser



Dieses Icon gibt praktische Hinweise, die Sie direkt bei der Umsetzung beachten sollten.




Dieses Icon weist auf besondere Herausforderungen und wichtige Aspekte hin.

## 2 Was ist ein Audit?

### WORUM GEHT ES?

Der Begriff „Audit“ hat sich in den letzten Jahrzehnten als Leit- und Verfahrensbegriff am Markt etabliert und wird in den verschiedensten Fachdisziplinen (z. B. Systemmanagement, Finanzmanagement, Personalmanagement) verwendet. Eine einheitliche Begriffsdefinition über alle Fachdisziplinen existiert derzeit nicht. Somit ist es besonders wichtig, die facheinschlägige Begriffsdefinition zu kennen und zu verstehen, um den Begriff in der jeweiligen Fachdisziplin richtig verwenden zu können. Für Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsaudits wurde der Begriff „Audit“ in der ISO 19011 Punkt 3.1 wie folgt definiert:

 Ein Audit ist ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die Auditkriterien erfüllt sind.

Der allgemeine, lateinische Begriff „audire“ bedeutet erhören, zuhören und überprüfen.

### WAS BRINGT ES?

Dies ist eine zentrale Fragestellung: „Was bringt ein Audit?“ Audits können vielfältigen Nutzen bringen, der über die Konformitätsfeststellung weit hinausgehen kann, wie z. B. die Eignung der Prozesse zu verstehen,

Verbesserungen zu identifizieren, Ursachen für Erfolge, Misserfolge oder auch Fehler aufzuspüren oder die Organisationskultur zu gewissen Themen (z. B. Umweltschutz, Arbeitssicherheit) zu hinterfragen.

Wie bei vielen anderen Tätigkeiten kommt der Nutzen aber nicht von alleine. Was man reinsteckt, kommt am Ende auch wieder heraus. Das heißt, wenn wenig kompetente Auditoren ohne klares Briefing, ohne klaren methodischen Ansatz auditieren, so werden auch die Ergebnisse eher zufällig sein. Was ist notwendig, damit sich Audits auch wirklich auszahlen? Dieses Buch gibt Antworten.

## WIE GEHE ICH VOR?

Dieser Frage ist der Rest dieses Buches gewidmet. Es ist das Ziel, Auditmethoden darzustellen, die sich in der Praxis bewährt haben und dadurch einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens leisten.

In der betrieblichen Praxis werden verschiedenste Auditarten angewendet. Diese sind z. B.:

- ▶ **Systemaudit**

Das Systemaudit bewertet das Managementsystem eines Unternehmens dahin gehend, ob die beschriebenen und angewandten Methoden in der Lage sind, die Forderungen des Managementsystems (z. B. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) zu erfüllen.

- ▶ **Prozessaudit**

Beim Prozessaudit werden Prozesse auf ihre Fähigkeit zur Erfüllung der Anforderungen, die an sie gestellt werden, bewertet.

- ▶ **Produktaudit**

Beim Produktaudit wird ein definiertes Produkt oder eine definierte Dienstleistung bezüglich der Erfüllung

der spezifischen Produkt- bzw. Dienstleistungsanforderungen bewertet.

▶ **Financial Audit**

Der Begriff „Financial Audit“ wird bei der internen Revision verwendet. Beim Financial Audit wird überprüft, ob die gesetzlichen Rechnungslegungsgrundsätze eingehalten werden. Damit soll möglichen Fehlern, die zu Problemen mit den Steuerbehörden und anderen interessierten Parteien führen, vorgebeugt werden.

▶ **Compliance Audit**

Der Begriff „Compliance Audit“ (Compliance = Einhaltung von Regeln) entstammt ebenfalls der internen Revision. Dabei wird die Einhaltung von gesetzlichen und behördlichen Bestimmungen (z. B. umwelt- und sicherheitsrechtliche Anforderungen) und internen Regeln inklusive deren Umsetzung untersucht. Compliance spielt aber auch in Managementsystemen eine wichtige Rolle.

Auch wenn diese unterschiedlichen Auditarten verschiedene Schwerpunkte haben, so sind sie alle ein Mittel, um über den Status einer Organisation mehr zu erfahren und Verbesserungen zu identifizieren. In einem Auditprogramm werden dann die verschiedenen Audits zusammengefasst, um ein Gesamtziel zu erreichen.

### 3 Normen, die für Auditoren wichtig sind

Für die Durchführung von Audits im Unternehmen gibt es eine zentrale Norm, die ISO 19011. Die Anleitungen der ISO 19011:2018 „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen“ sind auf alle Organisationen (Profit-Organisationen, Non-Profit-Organisationen, Industriebetriebe, KMU . . .), die interne und externe Audits durchführen, anwendbar.

Die ISO 19011 besteht aus vier inhaltlichen Bausteinen, die in [Bild 1](#) dargestellt sind: Als Handlungsrahmen werden Auditprinzipien festgelegt, dann folgen die beiden zentralen Abschnitte über das Auditprogramm und die Durchführung von einzelnen Audits. Die Bedeutung der Kompetenz der Auditoren wird durch einen eigenen, umfangreichen Normabschnitt betont.

Für Zertifizierungsauditoren (Third-Party-Auditoren) ist primär die Serie ISO/IEC 17021 ff. relevant. In der Norm ISO/IEC 17021-1 sind die Anforderungen an Zertifizierungsstellen und auch den Auditprozess beschrieben, in den weiteren Normen ISO/IEC 17021-2, ISO/IEC 17021-3 etc. die spezifischen Kompetenzanforderungen für Auditoren in spezifischen Fachdisziplinen (z. B. Qualität, Umwelt). Jedoch erarbeiten auch manche Fachnormenausschüsse noch weitere Anforderungen an Audits, wie z. B. in der ISO/IEC 27007.



Wenn Sie mit einem Audit beauftragt werden, recherchieren Sie nach einschlägigen Normen und Regelwerken. Auch wenn es nur interne Audits sind, so sind diese Normen für die Vorbereitung nützlich und helfen Ihnen auch, Ihr Unternehmen ideal auf ein externes Zertifizierungsaudit vorzubereiten.