

Gerhard Gietl  
Werner Lobinger



# Leitfaden Qualitätsaudit

Planung und Durchführung von Audits  
nach ISO 9001:2015

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

HANSER

Gerhard Gietl  
Werner Lobinger

# **Leitfaden Qualitätsaudit**

Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2015

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

## **Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!**

Auf unserem Download-Portal  
finden Sie zu diesem Titel  
kostenloses Zusatzmaterial.

Geben Sie auf [plus.hanser-  
fachbuch.de](https://plus.hanser-fachbuch.de) einfach diesen  
Code ein:

**plus-8uqvs-tqjoy**

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.

Print-ISBN 978-3-446-47335-5

E-Book-ISBN 978-3-446-47466-6

ePub-ISBN 978-3-446-47521-2

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 dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

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 Einwilligung 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.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2022 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Carolin Benedix

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © [stock.adobe.com/elen\\_studio](https://stock.adobe.com/elen_studio)

# Vorwort

Das Qualitätsaudit ist unabhängig von eventuellen Zertifizierungsverfahren eines der wichtigsten Instrumente in einem Qualitätsmanagementsystem für die Steigerung der Glaubwürdigkeit, Erhaltung und Weiterentwicklung dieser Systeme. Dennoch werden die Potenziale des Qualitätsaudits nur unzureichend ausgeschöpft. Einige Betroffene sehen im Audit ein notwendiges Übel im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen, Zertifizierungen usw. Grund dafür ist die falsche Einschätzung der Zielsetzung von Audits und die dafür notwendigen Voraussetzungen. Denn das Audit in eine hervorragende Möglichkeit, den eigenen Istzustand einzuschätzen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erfassen.

In diesem Werk betrachten wir das Qualitätsaudit von Grund auf und lassen moderne Ansätze in die Betrachtung mit einfließen. Dabei stellen wir die Erfolgspotenziale des Instruments Qualitätsaudit dar und machen auf erfolgshemmende Faktoren aufmerksam.

Die Weiterentwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen macht auch vor dem Auditwesen keinen Halt. Neue Normen werden entwickelt. Neue Ansichten werden geprägt. Neue Handlungsweisen werden eingeführt. Deswegen machen wir in

diesem Buch auf Trends und neue Vorgehensweisen im Auditwesen aufmerksam. Die Corona-Pandemie hat beispielsweise das Remote-Audit in den Fokus gerückt. Die Integration von Problemlösungsmethoden sowie Selbstbewertungsansätzen in den Auditprozess sind weitere Beispiele.

Dieses Buch gibt dem Leser Anstöße für eine Optimierung seiner Auditfähigkeit oder seines Auditprozesses. Dem Leser sollen in kurzer und knapper Form die Grundlagen des Auditwesens sowie die wichtigsten Audittechniken vermittelt werden. Das Buch eignet sich für erfahrende Auditoren genauso wie für diejenigen, die es werden wollen. Während unerfahrene Auditoren das Buch durchgehend lesen sollten, kann der erfahrene Auditor gegebenenfalls manche Passagen überspringen. Unter Umständen bieten ihm jedoch auch scheinbar „bekannte“ Themenfelder neue Anreize oder Hinweise.

Im Selbststudium lernen Sie so die Grundlagen für die Auditorenaktivität kennen. Im Buchtext integrierte Beispiele und Musterunterlagen auf der Hanser-Plus Seite: <https://plus.hanser-fachbuch.de/> veranschaulichen die theoretischen Ausführungen und geben Hilfestellung für die Auditpraxis.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit haben wir die männliche Form gewählt. Es sind selbstverständlich immer alle Personen gemeint, wenn wir beispielsweise von Auditoren, Qualitätsbeauftragten oder Managern sprechen.

Amberg, Sommer 2022

*Gerhard Gietl und Werner Lobinger*

# Inhalt

## Titelei

## Impressum

## Inhalt

# 1 Das Qualitätsmanagement-Audit im Umfeld des Managements

## 1.1 Hintergrund und Entwicklung

## 1.2 Das Qualitätsaudit

## 1.3 Auditarten

### 1.3.1 Internes und externes Qualitätsaudit

### 1.3.2 Systemaudit

### 1.3.3 Verfahrensaudit

1.3.4 Prozessaudit

1.3.5 Produktaudit

1.3.6 Weitere Auditarten (Compliance- und Performance-Audit)

1.3.7 Kombinierte und gemeinschaftliche Audits

## **1.4 Begriffe und Definitionen**

1.4.1 Auditor

1.4.2 Auditteamleiter

1.4.3 Auditteam

1.4.4 Auditauftraggeber

1.4.5 Auditierte Organisation

1.4.6 Auditprogramm

1.4.7 Auditplan

1.4.8 Branchenschlüssel für Zertifizierungsauditoren

1.4.9 Auditkriterien

1.4.10 Auditnachweis

1.4.11 Auditfeststellung

1.4.12 Auditschlussfolgerung



1.4.13 Auditumfang

## 1.5 Übergeordnete Grundsätze im Auditwesen

1.5.1 Berufsethische Verpflichtung

1.5.2 Strategische Ausrichtung

1.5.3 Haftungsfragen

## 2 Die Auditphasen im Überblick

2.1 Begriff

2.2 Vorgehen

## 3 Planung und Vorbereitung

3.1 Themen für die Auditplanung und Auditvorbereitung

3.2 Die Auditplanung interner Audits

3.2.1 Planungsinhalte

3.2.2 Detailplanung

3.2.3 Risikobasiertes Auditieren

3.2.4 Außerplanmäßige Audits

## **3.3 Die Auditplanung externer Audits**

3.3.1 Vertragsbestimmungen

3.3.2 Auditplanung

## **3.4 Auswahl von Auditoren**

3.4.1 Auswahlkriterien

3.4.2 Zusammenstellung und Aufgabenverteilung der Auditteams

## **3.5 Der Einsatz von Auditfragenkatalogen**

3.5.1 Zweckmäßigkeit

3.5.2 Inhalte

3.5.3 Dokumente und Daten für die Erstellung von Checklisten

3.5.4 Vorgehensweise bei der Erstellung von Checklisten

3.5.5 Beispiele für Checklisten

## **3.6 Umfang der Stichprobenauswahl**

# **4 Realisierung von Audits**

4.1 Einführung

## **4.2 Ausführung**

4.2.1 Einstieg ins Auditgespräch

4.2.2 Untersuchung

4.2.3 Gesprächsabschluss

## **4.3 Abschluss**

# **5 Auditberichterstattung**

## **5.1 Anforderungen**

## **5.2 Formen der Auditberichterstattung**

5.2.1 Zielsetzungen

5.2.2 Berichtsformen

5.2.3 Statistische Auswertung

## **5.3 Bewertung von Auditsachverhalten**

5.3.1 Probleme

5.3.2 Lösungen

# **6 Audit-Follow-up**

## **6.1 Umfang des Follow-ups**

## **6.2 Verfahren und Aspekte des Follow-ups**

6.2.1 Festlegung der Korrekturmaßnahmen

6.2.2 Verfolgung der Korrekturmaßnahme

6.2.3 Bewertung der Korrekturmaßnahmen

6.2.4 Maßnahmenbewertung als Feedback für  
Auditmanagementprozess

6.2.5 Vorgehen bei Nichtdurchführen der  
Korrekturmaßnahmen

## **7 Kommunikationsaspekte im Audit**

7.1 Warum Kommunikationsaspekte betrachten?

7.2 Wie ist die Kommunikation zu verbessern?

7.2.1 Fragetechnik

7.2.2 Aktives Zuhören

7.2.3 Einwandbehandlung

7.2.4 Informationen verständlich vermitteln

7.2.5 Nonverbales Verhalten

## 7.3 Schlussfolgerung

## 7.4 Anhang: Lösung des Beispiels aus Kapitel 7.1

# 8 Auditmanagement

## 8.1 Auditmanagement in Form von Prozessmanagement

## 8.2 Ziele und Anforderungen des Auditprozesses

## 8.3 Ressourcen

## 8.4 Verfahren

### 8.4.1 Festlegung des Auditprozesses

### 8.4.2 Überwachungsmethoden

### 8.4.3 Überwachung mithilfe von Kennzahlen

## 8.5 Wechselwirkungen/Nahtstellen

# 9 Qualitätsmanagement-Audits in der Normenlandschaft

## 9.1 Die ISO 19011

## **9.2 Anforderungen der ISO/IEC 17021**

## **9.3 Anforderungen verschiedener Normen an interne Audits**

### **9.3.1 Anforderungen der ISO 9001**

### **9.3.2 Zusätzliche Ansatzpunkte der ISO 9004**

### **9.3.3 Zusätzliche Anforderungen der IATF 16949**

### **9.3.4 Zusätzliche Anforderungen des VDA 6 Teil 1**

# **10 Zertifizierung und Akkreditierung**

## **10.1 Definition und Zweck**

## **10.2 Das Zertifizierungsverfahren**

### **10.2.1 Phase 1: Angebot, Zertifizierungsantrag und Vertrag**

### **10.2.2 Phase 2: Vorbereitung und Durchführung des Zertifizierungsaudits**

### **10.2.3 Phase 3: Bewertung/Zertifikatserteilung**

### **10.2.4 Phase 4: Überwachung des Zertifikats**

## **10.3 Das Akkreditierungsverfahren**

### **10.3.1 Akkreditierung in Deutschland**

10.3.2 Internationale Akkreditierung

10.3.3 Die Normenreihe DIN EN ISO/IEC 17000

10.4 Schlussfolgerungen aus der Zertifizierungspraxis für die Auditorentätigkeit

## 11 Tendenzen im Auditwesen

11.1 Assessment und Audit

11.1.1 Fallbeispiel 1

11.1.2 Fallbeispiel 2

11.1.3 Fallbeispiel 3

11.2 Audits mit Workshop-Charakter

11.3 Integrierte (kombinierte) Audits

11.4 Monetär betriebswirtschaftliche Aspekte bei Audits

11.5 Neue Anforderungen an die Auditorenkompetenz und -tätigkeit

11.6 Externes Audit und Zertifizierung: Quo vadis?

## **11.7 Remote-Audits**

**11.7.1 Kontext**

**11.7.2 Einordnung**

**11.7.3 Bezug zur DIN EN ISO 19011**

**11.7.4 Chancen und Risiken von Remote-Audits**

**11.7.5 Voraussetzungen für Remote-Audits**

**11.7.6 Phasen eines Remote-Audits**

**11.7.7 Vorgaben für Remote-Audittätigkeiten bei externen Audits**

## **11.8 Layered Process Audit**

## **11.9 Risikoaudits**

# **12 Interpretation der ISO 9001 für Auditoren**

**12.1 Allgemeine Hinweise**

**12.2 Kontext der Organisation (Kapitel 4 der Norm)**

**12.3 Führung (Kapitel 5 der Norm)**

**12.4 Planung (Kapitel 6)**



**12.5 Unterstützung (Kapitel 7 der Norm)**

**12.6 Betrieb (Kapitel 8 der Norm)**

**12.7 Bewertung der Leistung (Kapitel 9 der Norm)**

**12.8 Verbesserung (Kapitel 10 der Norm)**

**13 Mögliche Auditnachweise zu ISO 9001-Anforderungen**

**14 Zusatzmaterial zum Download**

**Literatur**

# 1 Das Qualitätsmanagement- Audit im Umfeld des Managements



## Darum geht es

- Eine Darstellung der geschichtlichen Entwicklung und des Anwendungszwecks von Audits in einer Organisation
- Die Klärung der Frage „Was ist ein Qualitätsaudit?“
- Definition von mit dem Audit verknüpften Begriffen
- Vorstellung verschiedener Auditarten
- Grundsätzliche Prinzipien im Auditwesen
- Strategische Vorgehensweise im Auditwesen
- Abriss über Haftungsfragen von Auditoren

# 1.1 Hintergrund und Entwicklung

Mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9001 ist der Begriff „Audit“ in vielen Branchen bekannt geworden. Viele Mitarbeiter in Unternehmen und Organisationen verbinden seitdem das Audit mit der Überprüfung bzw. der Kontrolle ihrer Arbeit. Diese Sichtweise ist auch auf die historische Entwicklung des Auditwesens zurückzuführen.

Bereits im Mittelalter erließen Handwerkszünfte und Gilden Regelungen zur Sicherung der Qualität der Produkte und Herstellungsverfahren. Die Zunftmeister legten fest, wer, wie, was und zu welcher Qualität in den jeweiligen Handwerksberufen herstellen durfte. Die Zünfte überwachten diese Bestimmungen. Eine Art Audit durch unabhängige, von der Zunft beauftragte Prüfer diente dazu, Herstellverfahren zu überwachen und die Qualität in Form von Marken und Zeichen offiziell zu bescheinigen. Diese frühen Formen von Audits finden zurzeit in vielen Bereichen der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens oder einer Organisation ihre Fortsetzung.

Vor den Audits im Qualitätsmanagementsystem etablierten sich Auditverfahren in anderen Bereichen. Im Finanzwesen sind sie in Form von Revisionen oder Wirtschaftsprüfungen seit Langem gängige anerkannte Praxis und sinnvoll bzw. notwendig. Diese Prüfungen stärken das Vertrauen von Beteiligten wie Aktionären oder Kunden in das jeweilige Unternehmen. Im öffentlichen Bereich geben die Überprüfungen Auskunft über den Umgang mit den eingesetzten Mitteln und zeigen unter Umständen Verbesserungsbereiche oder Schwächen des bisherigen Finanzmanagements auf. Die Aufdeckung von

Verbesserungspotenzialen ist in ähnlicher Weise auch Ziel bei Qualitätsaudits.

Nehmen wir als weiteres Beispiel Sicherheitsbegehungen. Diese führt die Industrie im Rahmen der Gesundheitsvorsorge und Arbeitssicherheit in fast allen Betrieben seit vielen Jahren durch. Ähnlich wie in den Qualitätsaudits sind in Sicherheitsbegehungen die Planung und Ausführung von Arbeitsabläufen, Einrichtungen sowie deren Umsetzung in der täglichen Arbeit Gegenstand der Betrachtungen. Diese Begehungen liefern einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsabläufe bezüglich der Arbeitssicherheit.

Diese Beispiele zeigen, dass die Methode des Auditierens keine Erfindung der Qualitätsmanager ist. Der Leser sollte jetzt nicht die Schlussfolgerung ziehen, dass Qualitätsaudits in ihrer Zielsetzung und Ausrichtung mit Sicherheitsbegehungen oder Bilanzprüfungen gleichzusetzen sind. Ein modernes Qualitätsaudit geht über das Prüfen im Sinne einer Produktprüfung hinaus. Die Prüfung der Tätigkeiten und deren Ergebnisse stehen beim Qualitätsaudit im Fokus. Es ist eine Managementmethode, die bereits in vielen anderen Feldern der unternehmerischen Praxis Anwendung findet.

Ursprünglich stammt das Qualitätsaudit im Sinne von Überprüfung aus der Bewertung von Lieferanten durch deren großindustrielle Kunden. Diese hatten das Ziel,

- Informationen zur Lieferantenauswahl zu liefern,
- über die technischen Fähigkeiten des Lieferanten Aufschluss zu geben,
- die kapazitiven Fähigkeiten des Lieferanten zu hinterfragen und

- einen Eindruck von der Ausführungsqualität der vom Kunden geforderten Leistungsmerkmale zu vermitteln.

Bei diesen Überprüfungen stand die Überwachung der Einhaltung der jeweiligen Kundenanforderungen im Vordergrund. Mit dem Fortschritt des Qualitätsgedankens von der Qualitätssicherung hin zum Managen der Qualität entwickelten sich jedoch auch diese „Überprüfungen“ weiter.

Diese Weiterentwicklung basiert auf der Überlegung, dass es im Sinne des Unternehmens nicht angemessen sein kann, auf das Prüfen als Schwerpunkt zur Sicherung der Erfüllung der Kundenanforderungen zu setzen. Kostenaspekte und ein verbleibendes Qualitätsrisiko sprechen für die Anwendung eher vorbeugender Methoden. Die Förderung der Qualifikation von Mitarbeitern und die systematische Planung von Prozessen sind Aspekte der zu betrachtenden Handlungsfelder.

Übertragen wir diesen Gedanken auf die Inhalte der Qualitätsaudits. Es ist nicht nur als eine Überprüfung von Vorschriften und Anforderungen anzusehen. Vielmehr identifiziert das Audit Verbesserungspotenziale ([Bild 1.1](#)).



**Bild 1.1** Das Qualitätsaudit – nicht nur eine Prüfung

Das Qualitätsaudit ist nicht nur ein Instrument, das mit einer Prüfung oder Inspektion gleichzusetzen ist, sondern hat die Aufgabe, über den Gesichtspunkt der Prüfung hinaus Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Der Fokus liegt auf der Tätigkeit, dem Prozess sowie der Prävention.



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 Sinnhaftigkeit 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 seiner Fragestellungen. Die Intention eines „modernen“ Qualitätsaudits ist – und damit Aufgabe des Auditors – die Hinführung zur Lösung des Problems und damit zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe.

Sie haben nun einen ersten Eindruck gewonnen, was ein Qualitätsaudit aus historischer und gegenwärtiger Sicht darstellt.

## 1.2 Das Qualitätsaudit

Das nachfolgende Kapitel ist vor allem für diejenigen Leser gedacht, die noch wenig Erfahrungen und Kenntnisse mit Qualitätsaudits haben. Dem geübten Auditor dient es zum Querlesen, um eventuell neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Was ist das Qualitätsaudit? Zur Beantwortung dieser Frage werden die offiziellen Definitionen zum Begriff „Qualitätsaudit“ herangezogen, und die – zugegeben – etwas trockene, aber exakte Normensprache wird anhand von Beispielen erläutert.



Definition nach ISO 19011: „Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zum Erlangen von objektiven Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu bestimmen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“

## Input zum Auditprozess

Die Auditkriterien sind ein Input für den Auditprozess ([Bild 1.2](#)). Nach Definition (siehe [Abschnitt 1.4.9](#)) bestehen die Auditkriterien aus Politiken, Verfahren, Arbeitsanweisungen, rechtlichen, vertraglichen oder weiteren Verpflichtungen, die als Bezugsgrundlage (Referenz) verwendet werden, anhand derer ein Vergleich mit dem Auditnachweis erfolgt.



**Bild 1.2** Das Qualitätsaudit in Anlehnung an ISO 19011

Zum besseren Verständnis können die Auditkriterien in die beiden Kategorien „Politik und Ziele“ sowie „geplante Anordnungen“ unterteilt werden. Darüber hinaus ermittelt das



Audit, „inwieweit Auditkriterien erfüllt sind“, in einem Soll-Ist-Vergleich. Deswegen ist neben den Auditkriterien (Soll) die Umsetzung in Form von qualitätsrelevanten Tätigkeiten und Ergebnissen (Ist) ein weiterer notwendiger Input. Hier einige detaillierte Erläuterungen zu den eingeführten Begriffen.

### *Politik und Ziele*

Entscheidend für den Erfolg eines Qualitätsaudits ist, die Zielsetzung festzulegen. Warum ist dieser Aspekt wichtig? In der Praxis setzen sich Auditoren oft nicht mit den wesentlichen Aufgabenstellungen des Unternehmens auseinander. Ein Auditor beschäftigte sich z. B. in einem Bauunternehmen eingehend mit der Ablagesystematik der Lieferscheine. Mit der Ausführung der Gewerke auf der Baustelle hingegen setzte er sich nicht auseinander. Dieses Beispiel zeigt, dass der Auditor bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung die wesentlichen Zielstellungen der Organisation betrachten muss. Er hat die Aufgabe, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu liefern. Er soll die Qualität der Umsetzung der Politik und Ziele der Organisation bewerten, sichern und Verbesserungsanstöße geben.

### *Geplante Anordnungen*

Jedes Unternehmen weist grundsätzliche Zielsetzungen auf (wie z. B. Gewinnmaximierung, motiviertere Mitarbeiter, zufriedene Kunden usw.). Zur Umsetzung dieser grundsätzlichen Zielsetzungen einer Organisation – damit sprechen wir nicht von qualitativen und quantitativen Jahreszielen – legt jedes Unternehmen organisatorische Maßnahmen fest. Solche Maßnahmen sind beispielsweise regelmäßige Abteilungsbesprechungen, Investitionsplanungen, Kompetenzregelungen usw. Sie stellen die geplanten

Anordnungen im Sinne der obigen Definition dar und können in schriftlicher oder mündlicher Form festgelegt werden. Der Auditor muss sich unter anderem damit befassen, ob diese geplanten Anordnungen dazu beitragen, die angesprochenen Zielsetzungen zu erreichen.

Die Dokumentation der Maßnahmen und Zielsetzungen ist dabei lediglich Hilfsmittel und sollte nicht im Mittelpunkt des Audits stehen. Dies zeigen erfolgreiche Unternehmen, die trotz „verstaubter“ QM-Handbücher exzellente Ergebnisse in Kundenzufriedenheitsbefragungen und finanziellen Geschäftsergebnissen aufweisen.

Die Dokumentation für Vorgaben oder Aufzeichnungen bildet einen wichtigen Baustein für den Unternehmenserfolg. Entscheidend jedoch ist, angemessene Zielsetzungen mit den dafür geeigneten Maßnahmen zu finden und umzusetzen. Deshalb muss der Auditor beim Audit darauf den Schwerpunkt der Befragung legen.

*Qualitätsrelevante Tätigkeiten und damit zusammenhängende Ergebnisse*



Beispielsituation: In einem Qualitätsaudit nach ISO 9001 stellt ein Auditor bei einem Maschinenbauunternehmen fest, dass die Lagerung wassergefährdender Stoffe nicht nach den gesetzlichen Vorgaben erfolgt. Er bewertet diesen Sachverhalt als Abweichung. Das auditierte Unternehmen entgegnet, dass dies keine qualitätsbezogene Tätigkeit, sondern eine umweltrelevante Tätigkeit darstellt und somit nicht Gegenstand des Zertifizierungsaudits ist.

Obwohl das Unternehmen für das aufgezeigte Verbesserungspotenzial dankbar sein sollte, hat der Auditor die Aussage des Unternehmens als richtig zu akzeptieren. Die jeweils zugrunde liegende Anforderungsnorm und das Unternehmen definieren den Umfang der qualitätsbezogenen Tätigkeiten.

Was aber sind die Inhalte eines Qualitätsaudits? Was ist unter einer „qualitätsbezogenen Tätigkeit“ zu verstehen? Die Inhalte können organisationsspezifisch sehr stark variieren und sind nicht in ein starres Korsett zu pressen. Viele verschiedene Qualitätsnormen (ISO 9001, IATF 16949, ISO 13485 usw.) und der ständige Wandel beweisen dies. Allen gleich ist die Zielsetzung des Qualitätsaudits zur Sicherung der Planung und Durchführung der Unternehmensabläufe, um genannte und stillschweigend vorausgesetzte Kundenanforderungen zu erfüllen. Folglich bestimmt der Kundenbezug den Mindestumfang der qualitätsbezogenen Tätigkeiten. Alle notwendigen direkten und indirekten Aktivitäten in einem Unternehmen, die dazu dienen, diese Kundenforderungen in Produkte umzuwandeln, mit denen

der Kunde zufrieden ist, stellen somit die qualitätsbezogenen Tätigkeiten dar. Sie sind der Fokus des Qualitätsaudits.

Nicht alle Tätigkeiten eines Unternehmens müssen qualitätsrelevant sein. Eine enge Auslegung der qualitätsbezogenen Tätigkeiten im Rahmen der zertifizierbaren ISO 9001 schließt einige Themenfelder, mit denen sich Unternehmen beschäftigen, bei Zertifizierungen aus:

- Gesundheitsschutz
- Arbeitssicherheit
- Sozialeinrichtungen
- fast alle Teile des Finanzwesens
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Mitbestimmung usw.

Viele Organisationen passen Mindeststandards an ihre Bedürfnisse an. Beispielsweise erachten Chemieunternehmen häufig die Lagerung der wassergefährdenden Stoffe sehr wohl als qualitätsrelevante Tätigkeit und beziehen sie in die Qualitätsaudits mit ein. Der Ausschluss der dargestellten Themenfelder bei Zertifizierungen hängt auch noch davon ab, dass diese Themen nicht Teil von Kundenanforderungen sind.

## **Auditdurchführung**

*Dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen*

„Audit“ leitet sich aus dem lateinischen Wortstamm *audire* (hören, zuhören) ab. Dies soll jedoch nicht nur ein lockeres, unverbindliches Gespräch zwischen dem Auditor und dem

Auditierten implizieren. Demgegenüber impliziert der verwendete Terminus „Prozess“ eine nähere, eingehendere Beschäftigung mit den jeweiligen Themeninhalten des Audits.

Kurz gesagt ist es das Ziel eines Audits zu untersuchen, wie Tätigkeiten in der Organisation ausgeführt werden. Deshalb sollte sich beim Audit die Befragung keinesfalls nur in den bereitgestellten Besprechungsräumen abspielen. Vielmehr sind vor Ort verschiedene Personen zu befragen bzw. schriftliche Nachweise einzufordern.

Stellen Sie sich vor, im Vorfeld eines Vertragsabschlusses findet ein Lieferantenaudit statt. Welcher verantwortliche Einkaufsleiter würde auf die Frage des Auditors nach der Erfüllbarkeit des Projektpflichtenheftes mit „Nein“ antworten? Deshalb ist es notwendig, im Sinne einer Untersuchung Nachweise zu sammeln. Diese sollen das Vertrauen in die Fähigkeit des Lieferanten untermauern.

Zur Vertrauenssteigerung soll der gesamte Prozess nachweisbar und transparent sein. Die Forderung nach einem dokumentierten Prozess beinhaltet somit eine klare Darlegung der Auditkriterien, der Vorgehensweise und der Ergebnisse. In der Praxis erreichen die Organisationen dies durch Auditpläne, Verfahrensanweisungen, Checklisten und Auditberichte.

### *Unabhängigkeit*

Höchstmögliche Objektivität gewährleistet die Unabhängigkeit des Prozesses. Die verschiedenen Qualitätsnormen fordern in diesem Zusammenhang die Unabhängigkeit der Auditoren vom zu auditierenden Bereich. In der Praxis ist keiner der Auditoren vollkommen unabhängig. Zertifizierungsauditoren erscheinen am unabhängigsten. Zu bedenken ist aber, dass die auditierte

Organisation sie für ihre Arbeit bezahlt. Dies erzeugt einen Marktdruck, da sich viele weitere Zertifizierungsgesellschaften im Wettbewerbsumfeld befinden.

Neben den Auditoren in Zertifizierungsverfahren gibt es Auditoren, die im Auftrag des Kunden direkt tätig sind (Lieferantenaudit). Zwar sind diese von der auditierten Organisation unabhängig, allerdings nicht von ihrem Auftraggeber. Es besteht die Gefahr, dass aus preispolitischen Gründen Sachverhalte falsch bewertet werden.

Bei internen Auditierungen soll die Auswahl der Auditoren aus anderen Abteilungen die Unabhängigkeit gewährleisten. Sie werden als Leser bestätigen können, dass in einem Unternehmen kein Bereich wirklich unabhängig ist. Viele Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Abteilungen bestehen. Wer soll beispielsweise bei internen Audits die Geschäftsführung auditieren?

Trotzdem ist die Forderung nach Unabhängigkeit ein wesentlicher Bestandteil eines Audits. Sie drängt die Betriebs- bzw. Abteilungsblindheit oder persönliche Interessen von Verantwortlichen, die ansonsten Vorrang vor sachlichen Notwendigkeiten haben könnten, zurück.

### *Systematik*

Der Begriff „systematisch“ signalisiert die notwendige Planung und Vorbereitung des Qualitätsaudits. Dies betrifft Gesichtspunkte wie

- Auditziele,
- Auditteilnehmer,
- Auditoren,