

Gerhard Gietl  
Werner Lobinger



# Leitfaden Qualitätsaudit

Planung und Durchführung von Audits  
nach ISO 9001:2015

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER





**Ihr Plus – digitale Zusatzinhalte!**

Auf unserem Download-Portal finden Sie zu diesem Titel kostenloses Zusatzmaterial.  
Geben Sie dazu einfach diesen Code ein:

**plus-8uqvs-tqjoy**

**PLUS.HANSER-FACHBUCH.DE**



Gerhard Gietl  
Werner Lobinger

# **Leitfaden Qualitätsaudit**

Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2015

7., überarbeitete und erweiterte Auflage

**HANSER**



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

Satz: Eberl & Koesel Studio, Altusried-Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © stock.adobe.com/elen\_studio

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# 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 ist 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 Auditstätigkeit 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 Auditorentätigkeit 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

<b>1</b>	<b>Das Qualitätsmanagement-Audit im Umfeld des Managements</b> .....	<b>1</b>
1.1	Hintergrund und Entwicklung .....	1
1.2	Das Qualitätsaudit .....	4
1.3	Auditarten .....	10
1.3.1	Internes und externes Qualitätsaudit .....	10
1.3.2	Systemaudit .....	14
1.3.3	Verfahrensaudit .....	15
1.3.4	Prozessaudit .....	16
1.3.5	Produktaudit .....	24
1.3.6	Weitere Auditarten (Compliance- und Performance-Audit) .....	26
1.3.7	Kombinierte und gemeinschaftliche Audits .....	28
1.4	Begriffe und Definitionen .....	29
1.4.1	Auditor .....	29
1.4.2	Auditteamleiter .....	29
1.4.3	Auditteam .....	30
1.4.4	Auditauftraggeber .....	31
1.4.5	Auditierte Organisation .....	31
1.4.6	Auditprogramm .....	32
1.4.7	Auditplan .....	32
1.4.8	Branchenschlüssel für Zertifizierungsauditoren .....	33
1.4.9	Auditkriterien .....	34
1.4.10	Auditnachweis .....	34
1.4.11	Auditfeststellung .....	35
1.4.12	Auditschlussfolgerung .....	35
1.4.13	Auditumfang .....	37

1.5	Übergeordnete Grundsätze im Auditwesen. ....	37
1.5.1	Berufsethische Verpflichtung. ....	37
1.5.2	Strategische Ausrichtung. ....	48
1.5.3	Haftungsfragen. ....	51
<b>2</b>	<b>Die Auditphasen im Überblick. ....</b>	<b>53</b>
2.1	Begriff. ....	53
2.2	Vorgehen. ....	54
<b>3</b>	<b>Planung und Vorbereitung. ....</b>	<b>59</b>
3.1	Themen für die Auditplanung und Auditvorbereitung. ....	59
3.2	Die Auditplanung interner Audits. ....	60
3.2.1	Planungsinhalte. ....	60
3.2.2	Detailplanung. ....	67
3.2.3	Risikobasiertes Auditieren. ....	71
3.2.4	Außerplanmäßige Audits. ....	73
3.3	Die Auditplanung externer Audits. ....	74
3.3.1	Vertragsbestimmungen. ....	74
3.3.2	Auditplanung. ....	74
3.4	Auswahl von Auditoren. ....	75
3.4.1	Auswahlkriterien. ....	75
3.4.2	Zusammenstellung und Aufgabenverteilung der Auditteams. ....	85
3.5	Der Einsatz von Auditfragenkatalogen. ....	88
3.5.1	Zweckmäßigkeit. ....	88
3.5.2	Inhalte. ....	89
3.5.3	Dokumente und Daten für die Erstellung von Checklisten. ....	91
3.5.4	Vorgehensweise bei der Erstellung von Checklisten. ....	93
3.5.5	Beispiele für Checklisten. ....	100
3.6	Umfang der Stichprobenauswahl. ....	103
<b>4</b>	<b>Realisierung von Audits. ....</b>	<b>109</b>
4.1	Einführung. ....	109
4.2	Ausführung. ....	112
4.2.1	Einstieg ins Auditgespräch. ....	112

4.2.2	Untersuchung.....	113
4.2.3	Gesprächsabschluss.....	131
4.3	Abschluss .....	132
<b>5</b>	<b>Auditberichterstattung .....</b>	<b>135</b>
5.1	Anforderungen .....	135
5.2	Formen der Auditberichterstattung.....	138
5.2.1	Zielsetzungen.....	138
5.2.2	Berichtsformen.....	139
5.2.3	Statistische Auswertung .....	146
5.3	Bewertung von Auditsachverhalten .....	147
5.3.1	Probleme.....	151
5.3.2	Lösungen.....	151
<b>6</b>	<b>Audit-Follow-up .....</b>	<b>153</b>
6.1	Umfang des Follow-ups .....	153
6.2	Verfahren und Aspekte des Follow-ups .....	156
6.2.1	Festlegung der Korrekturmaßnahmen .....	156
6.2.2	Verfolgung der Korrekturmaßnahme.....	161
6.2.3	Bewertung der Korrekturmaßnahmen.....	164
6.2.4	Maßnahmenbewertung als Feedback für Auditmanagementprozess.....	165
6.2.5	Vorgehen bei Nichtdurchführen der Korrekturmaßnahmen.....	165
<b>7</b>	<b>Kommunikationsaspekte im Audit .....</b>	<b>167</b>
7.1	Warum Kommunikationsaspekte betrachten? .....	167
7.2	Wie ist die Kommunikation zu verbessern? .....	170
7.2.1	Fragetechnik.....	170
7.2.2	Aktives Zuhören.....	173
7.2.3	Einwandbehandlung .....	174
7.2.4	Informationen verständlich vermitteln .....	176
7.2.5	Nonverbales Verhalten.....	181
7.3	Schlussfolgerung .....	183
7.4	Anhang: Lösung des Beispiels aus Kapitel 7.1.....	184

<b>8</b>	<b>Auditmanagement</b> .....	<b>185</b>
8.1	Auditmanagement in Form von Prozessmanagement .....	185
8.2	Ziele und Anforderungen des Auditprozesses .....	187
8.3	Ressourcen .....	190
8.4	Verfahren .....	196
	8.4.1 Festlegung des Auditprozesses .....	196
	8.4.2 Überwachungsmethoden .....	202
	8.4.3 Überwachung mithilfe von Kennzahlen .....	207
8.5	Wechselwirkungen/Nahtstellen .....	211
<b>9</b>	<b>Qualitätsmanagement-Audits in der Normenlandschaft</b> .....	<b>213</b>
9.1	Die ISO 19011 .....	213
9.2	Anforderungen der ISO/IEC 17021 .....	216
9.3	Anforderungen verschiedener Normen an interne Audits .....	226
	9.3.1 Anforderungen der ISO 9001 .....	226
	9.3.2 Zusätzliche Ansatzpunkte der ISO 9004 .....	227
	9.3.3 Zusätzliche Anforderungen der IATF 16949 .....	228
	9.3.4 Zusätzliche Anforderungen des VDA 6 Teil 1 .....	229
<b>10</b>	<b>Zertifizierung und Akkreditierung</b> .....	<b>231</b>
10.1	Definition und Zweck .....	231
10.2	Das Zertifizierungsverfahren .....	232
	10.2.1 Phase 1: Angebot, Zertifizierungsantrag und Vertrag .....	233
	10.2.2 Phase 2: Vorbereitung und Durchführung des Zertifizierungsaudits .....	239
	10.2.3 Phase 3: Bewertung/Zertifikatserteilung .....	244
	10.2.4 Phase 4: Überwachung des Zertifikats .....	246
10.3	Das Akkreditierungsverfahren .....	250
	10.3.1 Akkreditierung in Deutschland .....	250
	10.3.2 Internationale Akkreditierung .....	252
	10.3.3 Die Normenreihe DIN EN ISO/IEC 17000 .....	253
10.4	Schlussfolgerungen aus der Zertifizierungspraxis für die Auditorentätigkeit .....	254

<b>11</b>	<b>Tendenzen im Auditwesen</b> .....	<b>257</b>
11.1	Assessment und Audit .....	257
11.1.1	Fallbeispiel 1 .....	259
11.1.2	Fallbeispiel 2 .....	261
11.1.3	Fallbeispiel 3 .....	262
11.2	Audits mit Workshop-Charakter .....	266
11.3	Integrierte (kombinierte) Audits .....	267
11.4	Monetär betriebswirtschaftliche Aspekte bei Audits .....	273
11.5	Neue Anforderungen an die Auditorenkompetenz und -tätigkeit .....	275
11.6	Externes Audit und Zertifizierung: Quo vadis? .....	275
11.7	Remote-Audits .....	276
11.7.1	Kontext .....	276
11.7.2	Einordnung .....	279
11.7.3	Bezug zur DIN EN ISO 19011 .....	281
11.7.4	Chancen und Risiken von Remote-Audits .....	285
11.7.5	Voraussetzungen für Remote-Audits .....	290
11.7.6	Phasen eines Remote-Audits .....	294
11.7.7	Vorgaben für Remote-Audittätigkeiten bei externen Audits .....	302
11.8	Layered Process Audit .....	303
11.9	Risikoaudits .....	304
<b>12</b>	<b>Interpretation der ISO 9001 für Auditoren</b> .....	<b>313</b>
12.1	Allgemeine Hinweise .....	313
12.2	Kontext der Organisation (Kapitel 4 der Norm) .....	314
12.3	Führung (Kapitel 5 der Norm) .....	319
12.4	Planung (Kapitel 6) .....	322
12.5	Unterstützung (Kapitel 7 der Norm) .....	324
12.6	Betrieb (Kapitel 8 der Norm) .....	332
12.7	Bewertung der Leistung (Kapitel 9 der Norm) .....	343
12.8	Verbesserung (Kapitel 10 der Norm) .....	346
<b>13</b>	<b>Mögliche Auditnachweise zu ISO 9001-Anforderungen</b> .....	<b>347</b>
<b>14</b>	<b>Zusatzmaterial zum Download</b> .....	<b>361</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>363</b>



# 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, Herstellungsverfahren 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 kapazitativen Fähigkeiten des Lieferanten zu hinterfragen und
- einen Eindruck von der Ausführungsqualität der vom Kunden geforderten Leistungsmerkmale zu vermitteln.

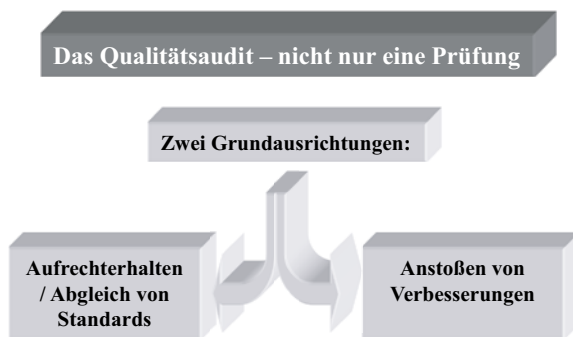
Bei diesen Überprüfungen stand die Überwachung der Einhaltung der jeweiligen Kundenanforderungen im Vordergrund. Mit dem Fortschritt des Qualitätsgedankens von der Qualitätssicherung hin zum Managen der Qualität entwickelten sich jedoch auch diese „Überprüfungen“ weiter.

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).



**Das Audit hat nicht nur eine Überwachungsfunktion!**

**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.

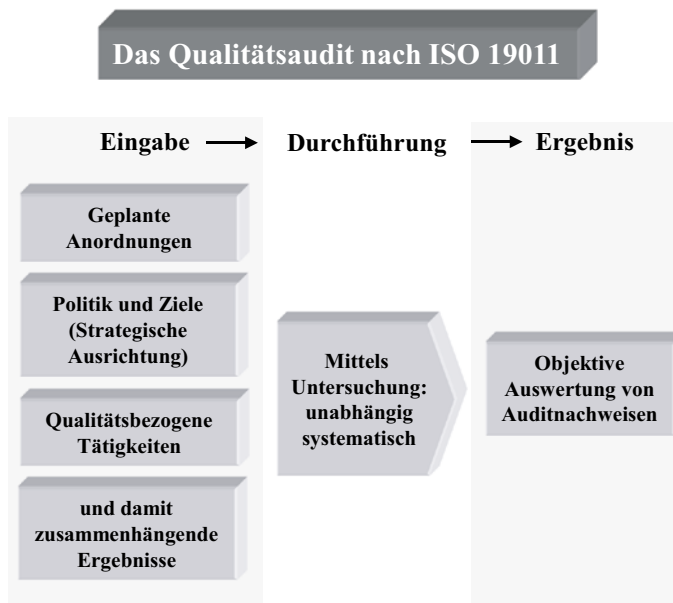
Was ist das Qualitätsaudit? Zur Beantwortung dieser Frage werden die offiziellen Definitionen zum Begriff „Qualitätsaudit“ herangezogen, und die – zugegeben – etwas trockene, aber exakte Normensprache wird anhand von Beispielen erläutert.



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 organisationspezifisch 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 Auditrachweisen*

„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,
- Auditzeitraum,
- Auditkriterien usw.

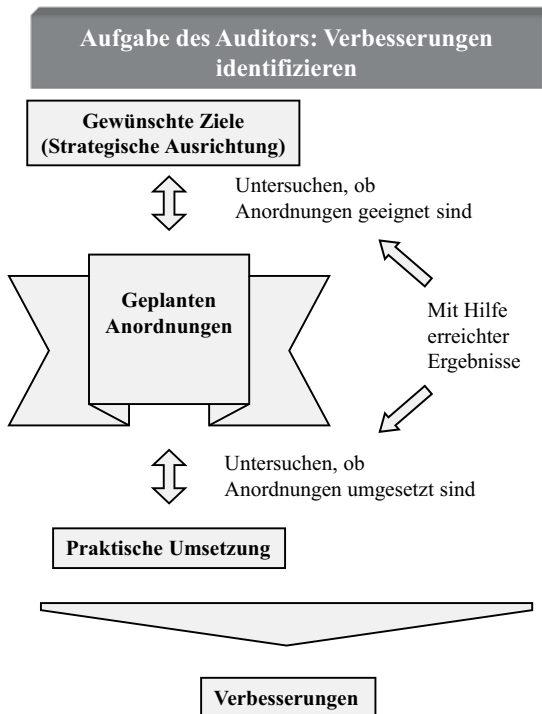
Kapitel 3, „Planung und Vorbereitung“, erläutert die einzelnen Phasen der Auditplanung und -vorbereitung. Unangekündigte und unvorbereitete Audits sind ausgeschlossen. Das Audit als „Überfall“ ist mit der Philosophie eines modernen Managementansatzes nicht vereinbar. Der Qualitätsleiter eines großen Konzerns hat es wie folgt formuliert: „Ich möchte, dass unsere Auditoren nicht wie Polizisten Tickets verteilen, sondern Verbesserungspotenziale aufdecken und bei deren Lösung aktiv mitwirken.“

## **Output des Auditprozesses**

### *Objektive Auswertung*

Das Ergebnis eines Audits beinhaltet nach der Definition der ISO 19011 „objektive Nachweise“ und eine „objektive Auswertung, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“ Dies führt zu verschiedenen Aufgaben des Auditors (Bild 1.3):

- Feststellen, ob Anordnungen (schriftlicher, mündlicher oder sonstiger Art) in der praktischen Umsetzung (qualitätsbezogene Tätigkeiten) verwirklicht werden.
- Feststellen, ob mit den Tätigkeiten die gewünschten Ergebnisse erreicht werden.
- Feststellen, ob die Anordnungen geeignet sind, die gewünschten Ziele und Ergebnisse zu erreichen.

**Bild 1.3**

Aufgabe des Auditors:  
Verbesserungen identifizieren

Folgendes Beispiel zeigt die Bedeutung dieser Aufgaben für das Audit:



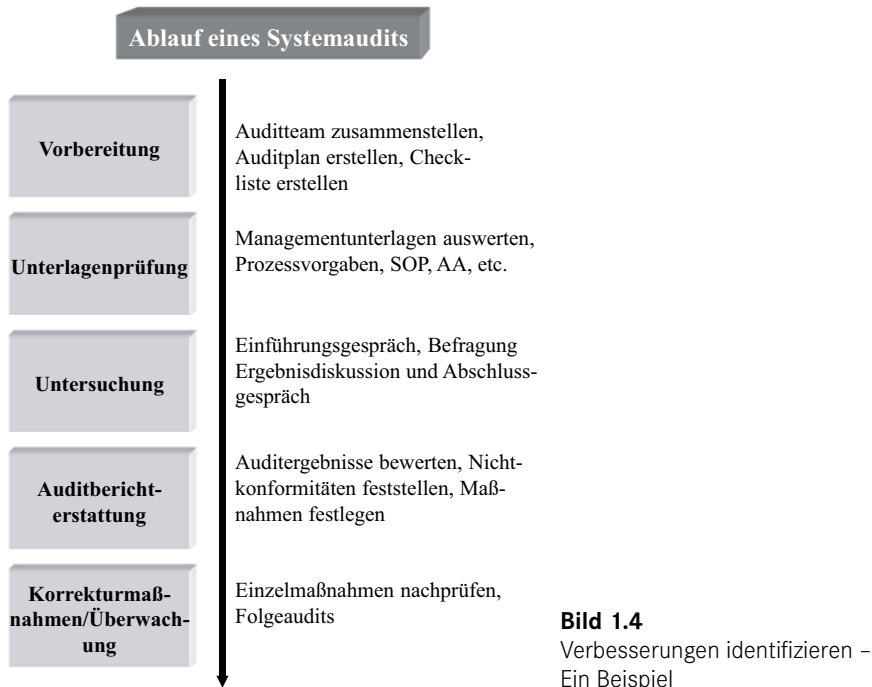
In einem Planungsbüro untersucht ein Auditor den Vorgang der Arbeitsvorbereitung. Er hat die Aufgabe, drei Aspekte zu hinterfragen:

Sind entsprechende Anweisungen bzw. Vorgaben hinsichtlich der Erstellung von Arbeitsplänen vorhanden und umgesetzt (Kompetenzzuweisungen, Mindestinhalte, Checklisten, EDV-Masken usw.)?

Entstehen wirksame Arbeitspläne (wie erfolgt die Messung der Ergebnisse, welche Güte weisen die Ergebnisse auf usw.)?

Bewertung der Eignung der jeweiligen Anordnungen zum Erreichen fehlerfreier Arbeitspläne (Dauer der Arbeitsplanerstellung, organisatorische Erfahrung bzw. technisches Know-how des Erstellers usw.)?

Im Gegensatz zu einer Prüfung sollte das Audit nicht nur zwischen Soll- und Ist-Zustand vergleichen. Es hinterfragt die Eignung und Angemessenheit der Sollvorgaben anhand der Qualitätszielsetzungen. Weiterhin werden die festgelegten organisatorischen Maßnahmen auf ihre Eignung und Angemessenheit zur Verwirklichung der Sollvorgaben untersucht. Bild 1.4 bereitet diesen Zusammenhang grafisch auf.



## ■ 1.3 Auditorarten

Die Durchführung von Qualitätsaudits ist abhängig von der Auditorart. Die Zielsetzungen bestimmen wiederum die geeignete Auditorart. Die Kriterien für die Einplanung der in Wechselbeziehung stehenden Auditorarten werden in Kapitel 3 mit Bild 3.3 in einer Übersicht näher erläutert. Deswegen nehmen wir an dieser Stelle eine Zusammenfassung der unterschiedlichen Zielstellungen und Vorgehensweisen der einzelnen Auditorarten vor. Die folgende Aufstellung der Auditorarten listet sowohl Qualitätsaudits, die sich in der Praxis etabliert haben und seit einigen Jahren erfolgreich Anwendung finden, als auch Auditorarten, die in anderen Bereichen ihren Ursprung haben (Compliance- und Performance-Audit aus dem Umweltmanagement), auf.

### 1.3.1 Internes und externes Qualitätsaudit

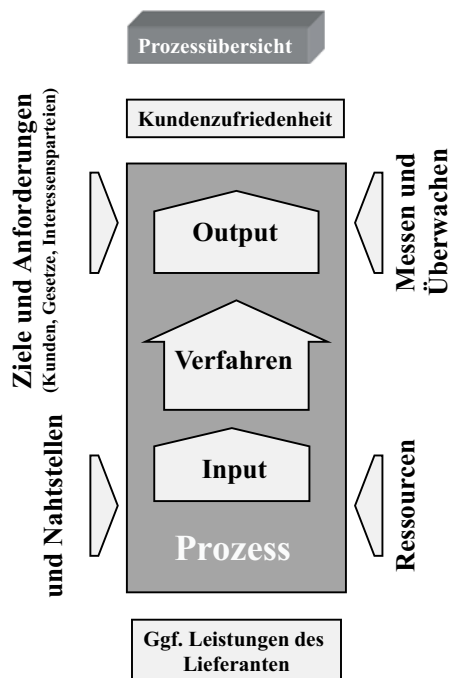
Interne Audits, manchmal auch Erstparteiendits genannt, werden von oder im Namen der Organisation selbst für interne Zwecke durchgeführt. Externe Audits,



manchmal auch Zweitparteienaudit genannt, werden in der Regel durch externe Auditoren durchgeführt. Darüber hinaus sind sie üblicherweise von externen Organisationen initiiert und organisiert. Eine Sonderform – allerdings häufig vorkommend – des externen Audits ist das Zertifizierungsaudit. Die Auftraggeber von Qualitätsaudits können interne oder externe Auftraggeber sein. Neben der Zielstellung (Prozessverbesserung, Vorbereitung auf ein Zertifizierungsaudit etc.) weist der Status des Auditausführenden (Auditor) ein weiteres Unterscheidungsmerkmal auf.

Zusammenfassend lässt sich sagen (Bild 1.5):

- Interne Audits werden im Auftrag des Managements der Organisation durch Mitarbeiter der Organisation durchgeführt. Dabei sind die Regelungen zur Unabhängigkeit des Auditprozesses zu beachten. 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 in komplettem Umfang gewährleistet ist (beispielsweise bei der Auditierung der Geschäftsführung).
- Externe Audits werden 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 1.5**

Interne und externe Qualitätsaudits

Im internationalen Sprachgebrauch werden Qualitätsaudits in First-, Second- und Third-Party-Audits eingeteilt.

### **First-Party-Audits**

entsprechen der deutschen Bezeichnung *interne Audits*. An diesen Audits ist nur eine Partei (*first party*) beteiligt. Das Auditverfahren wird in der Regel durch die jeweiligen Normenanforderungen (ISO 9001, VDA Band 6.1, etc.) bestimmt. Die detaillierten Anforderungen finden sich in Kapitel 9, „Qualitätsmanagement-Audits in der Normenlandschaft“.

### **Second-Party-Audits**

Second-Party-Audits sind die Feststellung der Qualitätsfähigkeit eines Lieferanten durch den Kunden (sogenannte Lieferantenaudits). An dieser Auditart sind zwei Parteien (*second party*) beteiligt. Für alle Branchen allgemein zwingend zu beachtende Regelwerke für die Durchführung von Lieferantenaudits existieren nicht. Branchenspezifische Normen (IATF 16949 in der Automobilbranche, TL 9000 in der Kommunikationstechnik etc.) sowie die ISO 9001 können Anwendung finden.

Wird mit dem Begriff Lieferantenaudit ein „Kundenaudit“ bezeichnet? Die Benennung dieser Auditart hängt von dem Blickwinkel ab, aus dem die Durchführung betrachtet wird. Die gängige Bezeichnung für ein Audit, bei dem ein Kunde einen Lieferanten auditiert, ist Lieferantenaudit. Sie sollten den Begriff Kundenaudit vermeiden.

Die Ziele des Lieferantenaudits gründen sich vor allem auf die Interessen des Kunden, seine bestellten Güter oder Dienstleistungen in möglichst hoher Qualität und zu einem günstigen Preis zu erhalten. Die Inhalte der Lieferantenaudits sind häufig durch spezielle Kundeninteressen hinsichtlich

- Kapazität des Lieferanten,
- Berücksichtigung spezifischer Kundenforderungen (z.B. Verpackungsvorschriften, Verwendung bestimmter Materialien oder bestimmter Subunternehmer etc.),
- qualitätssichernder Maßnahmen (z.B. Prüfmethode, Stichprobengrößen, Werkzeuge etc.),
- Liefertermineinhaltung,
- Terminflexibilität etc.

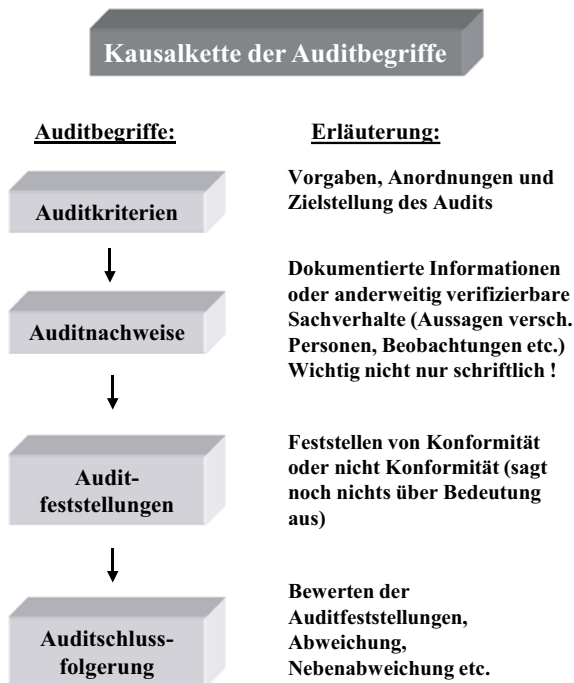
geprägt.

Die Hoffnung vieler Lieferanten, dass die Zertifizierung durch einen unabhängigen Dritten die Frequenz der Lieferantenaudits deutlich verringert, bestätigt die Praxis nicht. Viele Kunden fordern die Zertifizierung eines QM-Systems und möchten

sich zusätzlich über die Umsetzung ihrer speziellen Anforderungen und Belange beim Lieferanten selbst informieren. Lieferantenaudits in Form reiner Systemaudits finden immer seltener statt. Die Kunden gehen dazu über, an ihre Bedürfnisse angepasste Fragenkataloge zu verwenden. Qualitätssicherungsvereinbarungen oder weiterführende Vereinbarungen zwischen Kunde und Lieferant bilden in den meisten Fällen die Hauptgrundlage. Die Checklisten von Lieferantenaudits (Bild 1.6) konzentrieren sich auf die Leistungsprozesse des Lieferanten, bezogen auf die jeweiligen Kundenprodukte.

Anlass für ein Lieferantenaudit können unter anderem folgende Aspekte sein:

- Auswahl eines neuen Lieferanten
- regelmäßige Lieferantenüberwachung oder
- notwendige Verbesserung der Lieferantenleistung



**Bild 1.6**  
Checkliste für ein Lieferantenaudit

Die Durchführung von Lieferantenaudits als Auswahl- und Überwachungsverfahren von Lieferanten ist in vielen Branchen gängige Praxis. Kunden führen erst in den letzten Jahren verstärkt Lieferantenaudits durch, in denen sie Potenziale zur Verbesserung von Qualität und Leistung aufzeigen. Dies gründet in der Tatsache, dass viele Konzerne dazu übergegangen sind, Schlüsselpartnerschaften mit ausgewählten Lieferanten einzugehen. Infolgedessen sind sie daran interessiert, die

Leistungen der Partner zu erhöhen. Das führt letztendlich zu einem Vorteil für den Kunden, z. B. über ein preiswerteres Produkt.

### **Third-Party-Audit**

Third-Party-Audit bezeichnet das Zertifizierungsaudit. Die Durchführung obliegt nicht dem Kunden. Stellvertretend für den Kunden wird ein unabhängiger Dritter (akkreditierte Zertifizierungsstelle = third party) tätig. Hauptziel der auditierten Organisation ist es, beim Zertifizierungsaudit die Zertifikatserteilung oder die Aufrechterhaltung des Zertifikates zu erlangen.

## **1.3.2 Systemaudit**

Das Systemaudit im Sinne eines Qualitätsaudits beurteilt die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems. Basis dafür können verschiedene Grundlagen sein. Die häufigste Grundlage bilden Qualitätsmanagementnormen (ISO 9001, ISO 13485 etc.). Über die Anforderungen einer Norm hinaus können zusätzlich die Qualitätspolitik, Organisationsziele oder organisationsspezifische Regelungen maßgebliche Beurteilungsfaktoren darstellen, wie folgende Definition darlegt:

„*Qualitätsmanagementsystem*: Teil eines Managementsystems bezüglich der Qualität“ (ISO 9000).

„*Managementsystem*: Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer Organisation, um Politiken, Ziele und Prozesse zum Erreichen dieser Ziele festzulegen.“ (ISO 9000)

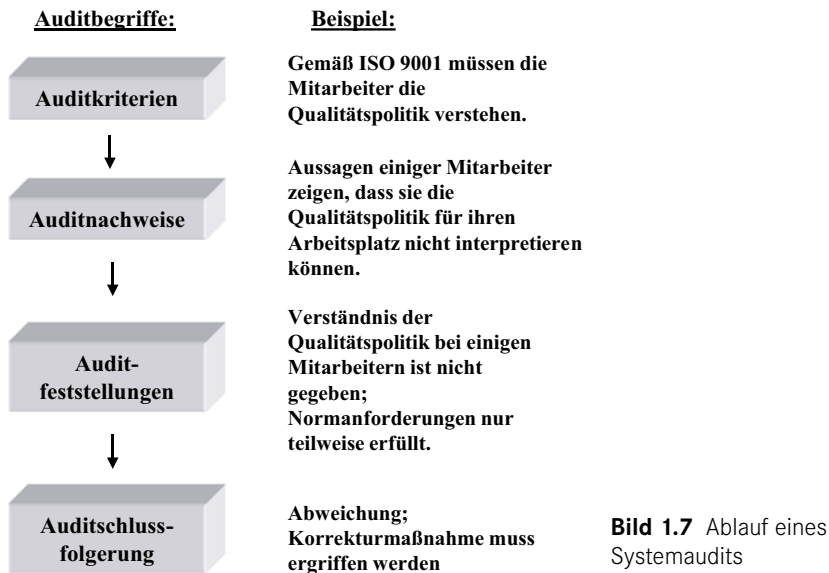
In der Praxis bilden die Festlegungen in QM-Handbüchern, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Formblättern etc. die Anforderungsgrundlagen für Systemaudits. Mündliche Festlegungen sollten aber nicht außer Acht gelassen werden.

Systemaudits können sich aus folgenden Anlässen ergeben:

- Bewertung der Wirksamkeit des vorhandenen Qualitätsmanagementsystems
- Ermittlung von Verbesserungspotenzialen
- Ermittlung von Schwachstellen
- Bestellung von Informationen für die Managementbewertung
- Informationsbereitstellung für die Zertifikatserteilung
- Auswahl oder Bewertung eines Lieferanten etc.

Die Vorgehensweisen und Strukturierung des Systemaudits werden detailliert in Kapitel 2 bis Kapitel 6 behandelt und erörtert. Ein Kurzüberblick ergibt sich aus Bild 1.7.

### Auditbegriffe: Ein Beispiel



**Bild 1.7** Ablauf eines Systemaudits

### 1.3.3 Verfahrensaudit

Ein Verfahrensaudit beschäftigt sich mit der Einhaltung und Zweckmäßigkeit von Verfahren. Die Definition für Verfahren lautet: „Festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen Prozess auszuführen“ (ISO 9000).

Im Gegensatz zu Systemaudits beschäftigt sich ein Verfahrensaudit nicht mit einem kompletten Qualitätsmanagementsystem, sondern mit einzelnen Aspekten des Qualitätsmanagementsystems wie

- Lenkung der Vorgabedokumente,
- Lenkung von Aufzeichnungen (Nachweisdokumente),
- interne Audits,
- Korrekturmaßnahmen,
- Lieferantenbeurteilung oder
- mit einzelnen Herstellverfahren (Löten, Schweißen etc.).

Die Zielsetzung von Verfahrensaudits ist, die Ausführung einzelner Verfahren eingehender als bei einem Systemaudit zu betrachten. Das Systemaudit lässt durch die Vielfalt der zu betrachtenden Aspekte nur in begrenzter Form die genauere Beschäftigung mit einem Verfahren zu. Das Verfahrensaudit bietet demgegenüber

die Möglichkeit, Detailregelungen konkreter und genauer auf ihre Eignung zu hinterfragen.

Anlässe für Verfahrensaudits können sein:

- Probleme bei einem Verfahren (Lenkung dokumentierter Informationen: Produktfehler aufgrund mangelnder Regelungen zur Freigabe von Zeichnungen etc.),
- Analyse von Verbesserungspotenzialen bei einem Verfahren (Lenkung dokumentierter Informationen: Reduzierung des Aufwands durch Zusammenlegen von Prüfungs- und Freigabeverantwortung von Zeichnungen etc.),
- übergreifende Standardisierung von Verfahren (Lenkung dokumentierter Informationen: Einführung gleicher Freigabesystematiken von Zeichnungen in allen Werken des Unternehmens etc.).

### 1.3.4 Prozessaudit

In den letzten Jahren hat sich der Einfluss der Prozessbetrachtung auf viele Themenfelder einer Organisation verstärkt. Nicht nur im Qualitätsmanagement bietet die Prozessorientierung ein Hilfsmittel zur Optimierung. Auch in der Betriebswirtschaft oder Informationstechnologie wenden sie Manager an. Das „Denken“ in Prozessen fördert die Integration der verschiedenen Themenfelder.

Im Zuge der Entwicklung der Prozessorientierung in den Unternehmen gewinnt das Prozessaudit an Bedeutung. Vor allem interne Auditprogramme nutzen diese Art des Audits. Oftmals eröffnen sie in direkter Form der kontinuierlichen Verbesserung neue Potenziale im Unternehmen, indem sie das Ergebnis des jeweiligen Prozesses stärker in Betracht ziehen. Wegen der zunehmenden Bedeutung der Prozessaudits auch durch die neuen Normen der Reihe ISO 9000 soll diese Auditart an dieser Stelle eingehender betrachtet werden.

Prozessaudits können für alle Prozesse einer Organisation stattfinden. Die Anlässe hierfür können unterschiedlich sein:

- Verbesserung der Effektivität (= Funktionalität) der Prozesse
- Verbesserung der Effizienz (= Wirtschaftlichkeit) der Prozesse
- fehlerhafte Produkte aufgrund nicht beherrschter Prozesse
- Umstrukturierungen
- Einführung neuer Prozesse
- Einführung neuer Verantwortlichkeiten und Verfahren in den einzelnen Prozessschritten etc.