

# Leitfaden für Qualitätsauditoren

Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2008

Bearbeitet von  
Gerhard Gietl, Werner Lobinger

1. Auflage 2009. Buch. XII, 284 S. Hardcover  
ISBN 978 3 446 41835 6  
Format (B x L): 15,9 x 23,5 cm  
Gewicht: 571 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# HANSER



## Leseprobe

Gerhard Gietl, Werner Lobinger

Leitfaden für Qualitätsauditoren

Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2008

ISBN: 978-3-446-41835-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41835-6>

sowie im Buchhandel.

# **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 sicherlich 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 zur Zeit 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, in Form von Revisionen oder Wirtschaftsprüfungen, sind sie seit langem gängige anerkannte Praxis und durchaus sinnvoll bzw. notwendig. Diese Prüfungen stärken das Vertrauen von Beteiligten wie Aktionäre 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 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. Lassen Sie mich die „moderne“ Umsetzung an einem Beispiel verdeutlichen:

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



Bild 1-1: Das Qualitätsaudit – nicht nur eine Prüfung

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. Bevor ich jedoch weitere Ausführungen über das Qualitätsaudit mache, muss der Begriff exakt definiert und erläutert werden.

## 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 wird die, zugegeben, etwas trockene, aber exakte Normensprache anhand von Beispielen erläutert.

### 1.2.1 Definition nach ISO 19011

„Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiven Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind“ (ISO 19011).

#### Input zum Auditprozess

Die Auditkriterien sind ein Input für den Auditprozess (Bild 1-2). Nach Definition (siehe Kapitel 1.4.9) bestehen die Auditkriterien aus einem „Satz von Politiken, Verfahren oder Anforderungen, der als Referenz herangezogen wird“.

Ich unterteile zum besseren Verständnis die Auditkriterien in die beiden Kategorien „Politik und Ziele“ sowie „geplante Anordnungen“. Darauf 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 habe ich oft erlebt, dass sich Auditoren nicht mit den wesentlichen Aufgabenstellungen des Unternehmens auseinandersetzen. Ein Auditor beschäftigte sich z.B. in einem Bauunter-

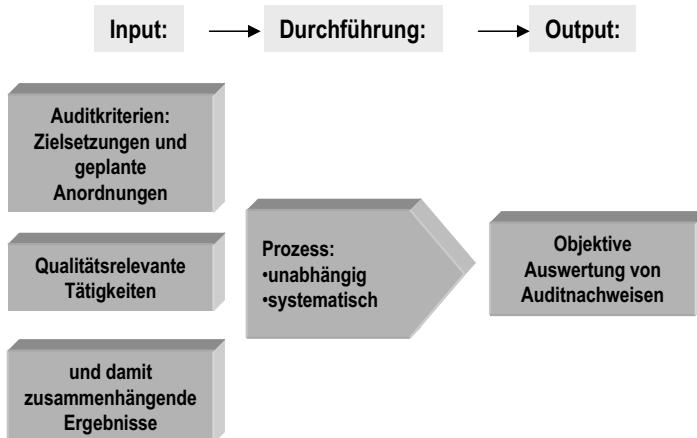


Bild 1-2: Das Qualitätsaudit nach ISO 19011

nehmen 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 spreche ich 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 oben 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 Wasser gefährdender 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. Im vorliegenden Fall weist die ISO 9001 im Abschnitt 0.4 den Weg: „Diese Internationale Norm enthält keine Anforderungen, die für andere Managementsysteme wie Umweltmanagement, Arbeitsschutzmanagement, Finanzmanagement oder Risikomanagement spezifisch sind.“

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, VDA 6.1, 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 Kunden 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.

## 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 Projektbriefes 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, doch 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.

Das 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 eine „objektive Auswertung, inwieweit Auditnachweise die Auditkriterien erfüllen“. 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.

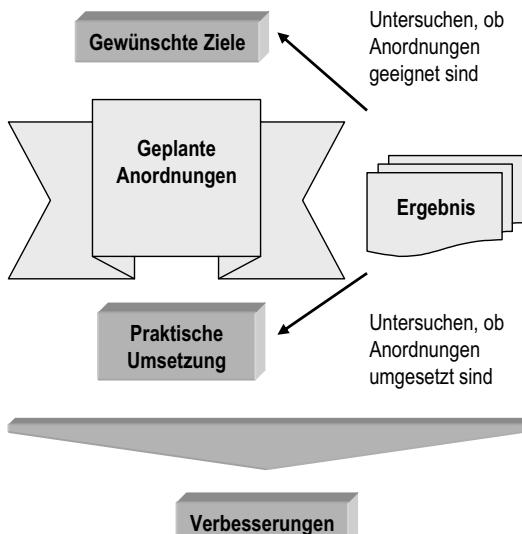


Bild 1-3: Aufgabe des Auditors: Verbesserungen identifizieren

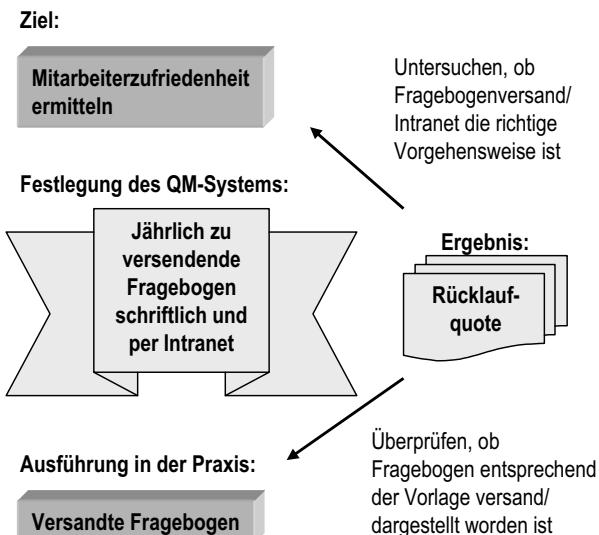


Bild 1-4: Verbesserungen identifizieren: ein Beispiel

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 Istzustand 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 Auditarten

Die Durchführung von Qualitätsaudits ist abhängig von der Auditart. Die Zielsetzungen bestimmen wiederum die geeignete Auditart. Die Kriterien für die Einplanung der in Wechselbeziehung stehenden Auditarten wird in Kapitel 3 mit den Bildern 3-4 und 3-5 in einer Übersicht näher erläutert. Deswegen nehme ich an dieser Stelle eine Zusammenfassung der unterschiedlichen Zielstellungen und Vorgehensweisen der einzelnen Auditarten vor. Die folgende Aufstellung der Auditarten listet sowohl Qualitätsaudits, die sich in der Praxis etabliert haben und seit einigen Jahren erfolgreich Anwendung finden, als auch Auditarten, die in anderen Bereichen ihren Ursprung haben (Compliance- und Performanceaudit aus dem Umweltmanagement), auf.

### 1.3.1 Internes und externes Qualitätsaudit

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