

Interne Audits als Managementinstrument der Geschäftsführung

In diesem Artikel werden zunächst alle Auditarten kurz vorgestellt. Der weitere Teil beschäftigt sich aber hauptsächlich mit den internen Audits aus der Sicht von klein- und mittelständischen Unternehmen. Er legt die Wichtigkeit von internen Audits als Managementinstrument der Geschäftsleitung dar. Der typische Ablauf eines Audits wird beschrieben und die Aufgaben, Verantwortungen und Qualifikationen der Auditbeteiligten werden benannt. Für eine möglichst schlanke Dokumentation werden zum Schluß Hinweise auf die notwendigen Vorgabe- und Nachweisdokumente gegeben.

Was ist ein Qualitätsaudit?

Ein Qualitätsaudit ist eine unabhängige, systematische Untersuchung, um festzustellen, ob qualitätsbezogene Tätigkeiten und deren Ergebnisse geeignet sind, Ziele zu erreichen, den geplanten Anordnungen entsprechen und ob sie wirkungsvoll verwirklicht sind. Audits dienen intern der Absicherung und Verbesserung und extern dem Nachweis der Qualitätsfähigkeit des Unternehmens. Wir unterscheiden drei Arten von Audits: System-, Prozeß- und Produktaudits.

Beim Systemaudit handelt es sich um eine umfassende Beurteilung der Wirksamkeit und der Dokumentation des gesamten Managementsystems, d.h. die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich deren Ergebnisse. Schwerpunkt des Produktaudits ist die Prüfung der Übereinstimmung der Produktqualität mit den Kundenforderungen, den technischen Spezifikationen und den Prüf- und Fertigungsunterlagen unter Einbeziehung von Systemelementen. Die Prüfung der Übereinstimmung der Prozeßqualität mit Arbeits- und Prozeß-/Verfahrensanweisungen, Rezepturen, technischen Produktspezifikationen und Kundenforderungen unter Einbeziehung von Systemelementen sind die wesentlichen Elemente des Prozeßaudits. Je nachdem, welche "Parteien" an einem Audit beteiligt sind, wird unterschieden zwischen First-, Second- und Third-Party-Audits.

Interne Systemaudits ("First-Party-Audit") sind Auditierungen des Managementsystems im eigenen Unternehmen. Interne Audits werden durchgeführt, um den derzeitigen Stand und die

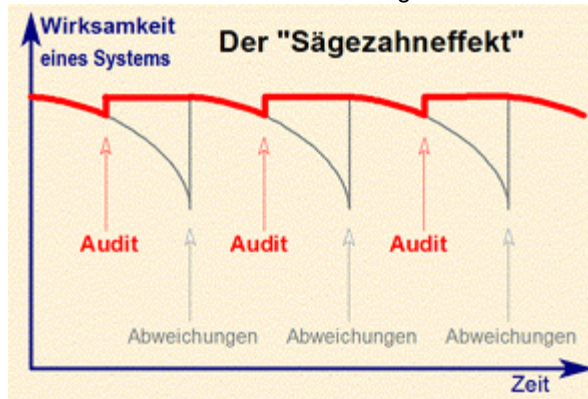
vorhandenen Verbesserungsmöglichkeiten des QM-Systems zu ermitteln. Bei externen Systemaudits ("Second-Party-Audit") findet die Auditierung durch einen Partner statt. Auditiert der Kunde seinen Lieferanten, wird dies als Lieferantenaudit bezeichnet. Wird das eigene QM-System anhand eines Regelwerkes, z.B. ISO 9001, durch neutrale Dritte auditiert, handelt es sich um



ein Zertifizierungsaudit ("Third-Party-Audit") durch eine unabhängige, akkreditierte Stelle. Im weiteren geht es in diesem Artikel hauptsächlich um die internen Systemaudits. Sinngemäß treffen die Aussagen aber auch auf die anderen Auditarten zu.

Interne Audits als Managementinstrument der Geschäftsführung

Audits dienen zunächst als Absicherung des Erreichten. Wir wissen aus Erfahrungen, daß die Wirksamkeit von Verfahren und Anweisungen im Lauf



der Zeit, bei der Durchführung des Tagesgeschäftes, nachlassen. Anweisungen und einmal erreichte Zustände werden nicht mehr mit der gleichen Aufmerksamkeit verfolgt. Das ist ein menschliches Problem, das nur mit regelmäßigen Audits in den Griff zu bekommen ist. Es wird die Wirksamkeit des Systems im Hinblick auf die Erfüllung der Qualitätspolitik und das Erreichen der Qualitätsziele überprüft. Die Ergebnisse der Audits fließen als Zusammenfassung wiederum in die jährlichen Unternehmensbewertungen der Geschäftsführung mit ein.

Audits waren früher eine Routineprüfung, ein Element zur Erfüllung der ISO 9001. Sie wurden vom Qualitätsbeauftragten durchgeführt und von der Geschäftsführung zwar zur Kenntnis genommen, aber nicht als Instrument zum Controlling der Unternehmensprozesse gesehen. Insbesondere bei den Führungsprozessen hatte der Qualitätsbeauftragte Schwierigkeiten, die Geschäftsleitung von der Wichtigkeit z.B. der Unternehmensbewertung und der Festlegung von konkreten Unternehmenszielen zu überzeugen. Die Durchführung von Audits kostet Zeit und damit Geld. Also sollten sie als Instrument zur Überprüfung der internen Vorgaben und zur Verbesserungspotential-Analyse verwendet werden. Sie sollten dazu beitragen, daß die Geschäftsziele erreicht werden können.

Audits müssen von der Geschäftsführung als ein wichtiges Instrument zur Unternehmensführung angesehen werden. Nur so ist sie sicher, daß die festgelegten Prozesse und Ziele erreicht werden können. Nutzt die Geschäftsleitung die Audits nicht in diesem Sinne, wird das Auditwesen ein bürokratischer Akt werden, der wenig Nutzen für das Unternehmen bringt.

Praktische Durchführung eines internen Audits

Durch die Veröffentlichung des Auditplans sind die entsprechenden Bereiche bereits über den ungefähren Audittermin informiert. Die Mitarbeiter, aber insbesondere die Leiter der zu auditierenden Bereiche bzw. die Prozeßverantwortlichen, können ihre Terminplanung entsprechend ausrichten. Ca. zwei Wochen vor dem eigentlichen Audit sollte der Auditleiter aber die Abteilung noch einmal über den bevorstehenden Termin informieren und mit ihr den Zeitplan und die Auditbeteiligten festlegen. Der Auditleiter sollte zu Beginn des Audits zur Einführung mit den Auditbeteiligten, evtl. auch mit allen Mitarbeitern, ein Gespräch über den Zweck, das Ziel und den Terminplan des Audits führen.

Bei der Prüfung vor Ort ermittelt der Auditor in Interviewtechnik ob die Vorgaben systematisch geplant, den Betroffenen bekannt sind, ob er sie wirksam umgesetzt hat und ob die erfolgte Durchführung entsprechend nachgewiesen werden kann. Der Auditleiter bewertet die Auditergebnisse z.B. nach

Interne Audits als Managementinstrument der Geschäftsführung

folgendem Schema: Forderung erfüllt, Forderung erfüllt mit Hinweis, Forderung noch nicht erfüllt – Nebenfehler, Forderung nicht erfüllt – Hauptfehler. Dabei sind Nebenabweichungen charakterisiert durch Zufälligkeit, vereinzeltes Auftreten, relativ kurzfristige Behebbarkeit. Das Auftreten von Hauptabweichungen ist systematisch, häufig, mit Folgen verbunden.

Korrekturmaßnahmen können entweder direkt im Audit oder im Abschlußgespräch festgelegt werden. Verantwortlich für die Festlegung von Korrekturmaßnahmen, für die Umsetzung und Überprüfung sind diejenigen Leitungskräfte, in deren Verantwortungsbereich die Abweichungen aufgetreten sind. Der Auditleiter sollte sich über die Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen Bericht erstatten lassen bzw. ein Nachaudit durchführen. Das Abschlußgespräch hat denselben Teilnehmerkreis wie das Einführungs-gespräch. Die Ergebnisse des Audits werden präsentiert, das heißt Übereinstimmungen bzw. Nicht-Übereinstimmungen mit den Vorgaben, gegebenenfalls vermutliche Ursachen für Abweichungen sowie Verbesserungspotentiale. Gegebenenfalls bestehende Unklarheiten werden diskutiert, Abweichungen erforderlichenfalls anhand der Protokolle erläutert.

Bei den ersten Audits nach dem erstmaligen Aufbau des QM-Systems liegt der Schwerpunkt natürlich auf der Prüfung der Normenkonformität. Dazu führt man ein Delta-Audit durch. Unter der Leitung des Qualitätsbeauftragten vergleicht man in einem Workshop die erstellte Unternehmens-Dokumentation mit den Forderungen der ISO 9001. Dieser Workshop kann dazu genutzt werden, den erweiterten Führungskreis nach einer Grundschulung zum Aufbau eines QM-Systems ausführlicher mit den Normenforderungen vertraut zu machen. Sind die Normforderungen in der Vorgabe-Dokumentation erfüllt, prüft man vor Ort, ob die Unternehmens-Dokumentation wirkungsvoll umgesetzt und fortlaufend angewandt wird. Bei diesen Audits nimmt man am besten die Auditfragenliste der ausgewählten Zertifizierungsgesellschaft als Grundlage. Bei weiteren Audits sollte der Schwerpunkt mehr auf dem Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten liegen.

Aufgaben, Verantwortung und Qualifikation der Auditbeteiligten

Auditoren müssen unabhängig sein und frei von Einflüssen objektiv urteilen können, Audits wirkungsvoll und rationell planen und ausführen, Audits lückenlos dokumentieren und Bericht an die Geschäftsführung erstatten sowie die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen überprüfen. Die Aufgaben eines Auditors sind die Überprüfung der Maßnahmen durch Befragung und Beobachtung, das Sammeln von Nachweisen und Belegen, die Begutachtung der getroffenen Maßnahmen, die Feststellung von Abweichungen und deren Gewichtung, die Feststellung der Zielerfüllung und das Erstellen eines Audit-Protokolls.

Qualifikationskriterien für Auditoren sind die Kenntnisse der QM-Regelwerke, das Fachwissen zu Audits, gute Kenntnisse der Gesprächs- und Interviewtechnik, Fertigkeiten für die Gesprächsleitung, entsprechende Berufserfahrung, Führungseigenschaften und Branchenkenntnisse. Aber auch für den Auditierten gibt es Regeln. Die Auditierten sollten keine "Show" abziehen, sollten sich auf den Auditor einstellen, die Auditfragen kurz und sachlich beantworten, festgestellte Abweichungen bzw. Fehler zugeben und anerkennen, keine Ausreden oder Notlügen vorbringen, nur typische Beispiele zeigen und keine Sonderfälle, die Abläufe und Prozesse kennen und beherrschen und den Auditor als Partner sehen.

Der Auditleiter sollte mindestens die Ausbildung zum "Qualitätsbeauftragten/ Interner Auditor" absolviert haben. Besser ist jedoch die Weiterbildung zum "Externen Auditor". Aber auch hier werden zwar typische Auditsituationen besprochen und geübt, allerdings können sie nicht die Praxis ersetzen. Besser ist die Zusammenarbeit mit einem externen Qualitätsfachmann. Dieser sollte als Auditleiter, zusammen mit dem Qualitätsbeauftragten als weiterer Auditor, dann die ersten Audits im Unternehmen durchführen.

Vorgabe- und Nachweisdokumente für den Prozeß "Interne Audits"

Der Prozeß "Interne Audits" ist nach ISO 9001 ein dokumentationspflichtiges Verfahren, d.h. die Vorgehensweise und die Ergebnisse müssen dokumentiert werden. Die Grundlage der internen Audits sollte eine Prozeßbeschreibung (Ablaufdiagramm) bzw. eine Verfahrensweisung sein. Sie beschreibt die einzelnen Arbeitsschritte von der Jahresplanung bis zum Erstel-

len des Auditberichts sowie die Vorgehensweise bei der Feststellung von Auditabweichungen.

Audits sollten vorab mit Hilfe eines Auditplans festgelegt werden. Praktischerweise legt man die zu auditierenden Prozesse, die Auditziele, die geplanten Termine und die Auditteilnehmer in einem Jahresplan fest. Bei kleineren Unternehmen ist oft eine sehr schlanke Dokumentation angebracht. In diesem Fall kann man den Auditjahresplan auch gleich als Auditübersicht führt. Er enthält dann die bereits durchgeführten und die noch durchzuführenen Audits. Weiter kann man zur Vereinfachung den Auditplan zusammen mit dem Schulungsplan führen. So hat man wieder ein Blatt Papier oder eine Datei weniger.

Die Feststellungen des Audits und das Fazit werden in einem Protokoll dokumentiert. Es sollte das Auditdatum, den auditierten Bereich, die Grundlage des Audits (QM-Handbuch, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, etc.), die Ziele des Audits, die Auditoren und die Teilnehmer enthalten. Sind mögliche Verbesserungen erkannt worden, sind die entsprechenden Maßnahmen aufzuführen. Bei Abweichungen ist es üblich, Abweichungsberichte zu erstellen. Bei kleineren Unternehmen reicht es in der Regel vollkommen aus, im Auditprotokoll nach dem Abschnitt "Durchzuführende Maßnahmen" Platz für Notizen für die "Durchgeführten Maßnahmen" durch den Prozeßeigner und für den Auditleiter für einen "Kontrollvermerk" zu lassen (mit Datum und Kurzzeichen).

Werden bei Audits größere Abweichungen festgestellt, müssen entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet und verfolgt werden. Hier finden externe Auditoren immer wieder einen Schwachpunkt. Wie verfolgt eine Organisation die noch offenen Maßnahmen? Wenn es nicht bereits Instrumente zur Steuerung von Maßnahmen außerhalb des Tagesgeschäftes gibt, ist ein Maßnahmenplan angebracht. Er sollte die Maßnahmen, den Ursprung der Maßnahmen (Art und Datum), die Verantwortungen und einen Termin enthalten. Auch hier wieder ist ein Erledigungsvermerk mit Datum und Kurzzeichen zu berücksichtigen. Dieser Maßnahmenplan sollte alle noch zu erledigenden Projekte (z.B. aus Verbesserungsprozessen) enthalten. Er dient dann gleichzeitig als Nachweis der durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen aus allen Prozessen.