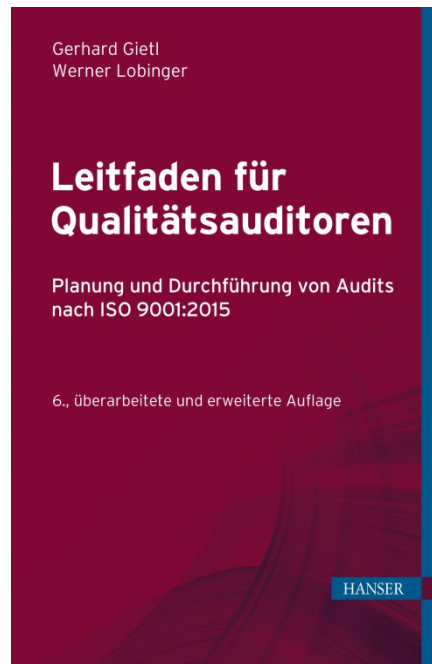


HANSER



Leseprobe

zu

„Leitfaden für Qualitätsauditoren“

von Gerhard Gietl und Werner Lobinger

Print-ISBN 978-3-446-45941-0

E-Book-ISBN 978-3-446-46075-1

ePub-ISBN 978-3-446-46327-1

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45941-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Die inzwischen sechste Auflage dieses Buches ist ein Indiz für die fortdauernde Aktualität und Bedeutung von Qualitätsmanagementsystemen. Die verstärkte Forderung nach Qualitätsmanagementsystemen in Dienstleistungsbereichen – beispielsweise Gesundheitswesen, öffentlicher Dienst usw. – und wachsenden Branchen – beispielsweise Informationstechnik, Biotechnologie – weitet den Einflussbereich des Qualitätsaudits aus. Das Qualitätsaudit ist unabhängig von eventuellen Zertifizierungsverfahren eines der wichtigsten Instrumente in einem Qualitätsmanagementsystem für die Steigerung der Glaubwürdigkeit, Erhaltung und Weiterentwicklung dieser Systeme.

Aus diesem Grund erachten wir es als notwendig, das Qualitätsaudit von Grund auf zu betrachten und moderne Ansätze in die Betrachtung einfließen zu lassen. In der deutschsprachigen Literatur beschäftigen sich nur wenige Veröffentlichungen eingehend mit diesem Thema. Die sonst in vielen Teilaspekten so üppig auftretende Literatur in Bezug auf Qualitätsmanagementsysteme konnten wir für das Auditwesen nicht vorfinden.

Vielleicht ist dies ein Grund, warum häufig die Potenziale des Qualitätsaudits unserer Meinung nach nicht ausreichend ausgeschöpft werden.

Es ist uns ein Bedürfnis, die Erfolgspotenziale des Instruments Qualitätsaudit darzustellen und auf erfolgshemmende Faktoren aufmerksam zu machen. Aus unserer Erfahrung heraus sehen einige Betroffene im Audit ein notwendiges Übel im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen, Zertifizierungen usw. Grund dafür ist aus unserer Sicht die falsche Einschätzung der Zielsetzung von Audits und die dafür notwendigen Voraussetzungen.

Die Weiterentwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen macht gerade 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 Integration von Problemlösungsmethoden sowie Selbstbewertungsansätzen in den Auditprozess mögen dafür als Beispiel dienen. Dieses Buch gibt dem Leser Anstöße für eine Optimierung seiner Auditfähigkeit oder seines Auditprozesses.

Aus diesem Anspruch leitet sich eine weitere Zielsetzung dieses Buches ab. 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 unserer Homepage <https://www.via-cg.com/de/auditorenleitfaden.aspx> veranschaulichen die theoretischen Ausführungen und geben Hilfestellung für die Auditpraxis.

Als Basis haben wir uns auf die revidierte Norm ISO 9001, Ausgabe 2015, und die ISO 19011 bezogen.

Amberg, Herbst 2019

Gerhard Gietl und Werner Lobinger

Inhalt

Vorwort	V
1 Das Qualitätsmanagement-Audit im Umfeld des Managements	1
1.1 Hintergrund und Entwicklung	1
1.2 Das Qualitätsaudit	3
1.3 Auditarten	9
1.3.1 Internes und externes Qualitätsaudit	10
1.3.2 Systemaudit	13
1.3.3 Verfahrensaudit	14
1.3.4 Prozessaudit	15
1.3.5 Produktaudit	23
1.3.6 Weitere Auditarten (Compliance- und Performance-Audit)	26
1.3.7 Kombinierte und gemeinschaftliche Audits	27
1.4 Begriffe und Definitionen	28
1.4.1 Auditor	28
1.4.2 Auditteamleiter	28
1.4.3 Auditteam	29
1.4.4 Auditauftraggeber	30
1.4.5 Auditerte Organisation	30
1.4.6 Auditprogramm	31
1.4.7 Auditplan	31
1.4.8 Branchenschlüssel für Zertifizierungsauditoren	31
1.4.9 Auditkriterien	33
1.4.10 Auditnachweis	33
1.4.11 Auditfeststellung	33
1.4.12 Auditschlussfolgerung	34
1.4.13 Auditumfang	35
1.5 Übergeordnete Grundsätze im Auditwesen	35
1.5.1 Berufsethische Verpflichtung	35
1.5.2 Strategische Ausrichtung	46
1.5.3 Haftungsfragen	49

2	Die Auditphasen im Überblick	51
2.1	Begriff	51
2.2	Vorgehen	52
3	Planung und Vorbereitung	55
3.1	Themen für die Auditplanung und Auditvorbereitung	55
3.2	Die Auditplanung interner Audits	56
3.2.1	Planungsinhalte	56
3.2.2	Detailplanung	63
3.2.3	Risikobasiertes Auditieren	66
3.2.4	Außerplanmäßige Audits	68
3.3	Die Auditplanung externer Audits	69
3.3.1	Vertragsbestimmungen	69
3.3.2	Auditplanung	69
3.4	Auswahl von Auditoren	70
3.4.1	Auswahlkriterien	70
3.4.2	Zusammenstellung und Aufgabenverteilung der Auditteams ..	79
3.5	Der Einsatz von Auditfragenkatalogen	81
3.5.1	Zweckmäßigkeit	81
3.5.2	Inhalte	83
3.5.3	Dokumente und Daten für die Erstellung von Checklisten	84
3.5.4	Vorgehensweise bei der Erstellung von Checklisten	87
3.5.5	Beispiele für Checklisten	93
3.6	Umfang der Stichprobenauswahl	97
4	Realisierung von Audits	103
4.1	Einführung	103
4.2	Ausführung	106
4.2.1	Einstieg ins Auditgespräch	106
4.2.2	Untersuchung	107
4.2.3	Gesprächsabschluss	123
4.3	Abschluss	125
5	Auditberichterstattung	127
5.1	Anforderungen	127
5.2	Formen der Auditberichterstattung	130
5.2.1	Zielsetzungen	130
5.2.2	Berichtsformen	131
5.2.3	Statistische Auswertung	138
5.3	Bewertung von Auditsachverhalten	139
5.3.2	Probleme	142
5.3.3	Lösungen	143

6	Audit-Follow-up	145
6.1	Umfang des Follow-ups	145
6.2	Verfahren und Aspekte des Follow-ups	147
6.2.1	Festlegung der Korrekturmaßnahmen	148
6.2.2	Verfolgung der Korrekturmaßnahme	152
6.2.3	Bewertung der Korrekturmaßnahmen	155
6.2.4	Maßnahmenbewertung als Feedback für Auditmanagementprozess	156
6.2.5	Vorgehen bei Nichtdurchführen der Korrekturmaßnahmen	156
7	Kommunikationsaspekte im Audit	159
7.1	Warum Kommunikationsaspekte betrachten?	159
7.2	Wie ist die Kommunikation zu verbessern?	162
7.2.1	Fragetechnik	162
7.2.2	Aktives Zuhören	165
7.2.3	Einwandbehandlung	165
7.2.4	Informationen verständlich vermitteln	168
7.2.5	Non-verbales Verhalten	173
7.3	Schlussfolgerung	175
7.4	Anhang: Lösung des Beispiels aus Kapitel 7.1	175
8	Auditmanagement	177
8.1	Auditmanagement in Form von Prozessmanagement	177
8.2	Ziele und Anforderungen des Auditprozesses	179
8.3	Ressourcen	182
8.4	Verfahren	187
8.4.1	Festlegung des Auditprozesses	187
8.4.2	Überwachungsmethoden	194
8.4.3	Überwachung mithilfe von Kennzahlen	198
8.5	Wechselwirkungen/Nahtstellen	202
9	Qualitätsmanagement-Audits in der Normenlandschaft	203
9.1	Die ISO 19011	203
9.2	Anforderungen der ISO/IEC 17021	206
9.3	Anforderungen verschiedener Normen an interne Audits	215
9.3.1	Anforderungen der ISO 9001	216
9.3.2	Zusätzliche Ansatzpunkte der ISO 9004	216
9.3.3	Zusätzliche Anforderungen der IATF 16949	217
9.3.4	Zusätzliche Anforderungen des VDA 6 Teil 1	217

10	Zertifizierung und Akkreditierung	219
10.1	Definition und Zweck	219
10.2	Das Zertifizierungsverfahren	221
10.2.1	Phase 1: Angebot, Zertifizierungsantrag und Vertrag	222
10.2.2	Phase 2: Vorbereitung und Durchführung des Zertifizierungsaudits	227
10.2.3	Phase 3: Bewertung/Zertifikatserteilung	232
10.2.4	Phase 4: Überwachung des Zertifikats	233
10.3	Das Akkreditierungsverfahren	236
10.3.1	Akkreditierung in Deutschland	236
10.3.2	Internationale Akkreditierung	238
10.3.3	Die Normenreihe DIN EN ISO/IEC 17000	239
10.4	Schlussfolgerungen aus der Zertifizierungspraxis für die Auditorentätigkeit	240
11	Tendenzen im Auditwesen	243
11.1	Assessment und Audit	243
11.1.1	Fallbeispiel 1	245
11.1.2	Fallbeispiel 2	247
11.2	Unternehmens- und branchenspezifische Anpassung von Audits	249
11.2.1	Fallbeispiel 3	249
11.3	Audits mit Workshopcharakter	252
11.4	Integrierte (kombinierte) Audits	253
11.5	Monetär betriebswirtschaftliche Aspekte bei Audits	259
11.6	Neue Anforderungen an die Auditorenkompetenz und -tätigkeit	260
11.7	Externes Audit und Zertifizierung: Quo vadis?	261
11.8	Audits im Web-Zeitalter	262
11.9	Layered Process Audit	265
11.10	Risikoaudits	266
12	Interpretation der ISO 9001 für Auditoren	273
12.1	Allgemeine Hinweise	273
12.2	Kontext der Organisation (Kapitel 4 der Norm)	274
12.3	Führung (Kapitel 5 der Norm)	278
12.4	Planung (Kapitel 6)	281
12.5	Unterstützung (Kapitel 7 der Norm)	283
12.6	Betrieb (Kapitel 8 der Norm)	290
12.7	Bewertung der Leistung (Kapitel 9 der Norm)	301
12.8	Verbesserung (Kapitel 10 der Norm)	304
13	Mögliche Auditnachweise zu ISO 9001 Anforderungen	305
	Literatur	319

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 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 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 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).

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.

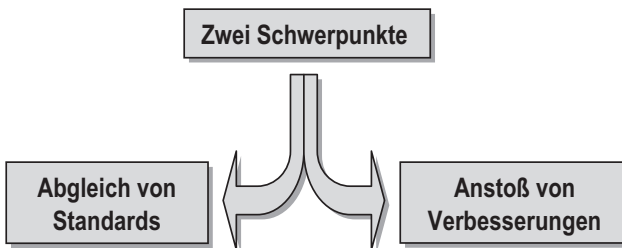


Bild 1.1 Das Qualitätsaudit – nicht nur eine Prüfung

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 wird die, zugegeben, etwas trockene, aber exakte Normensprache 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 Kapitel 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.

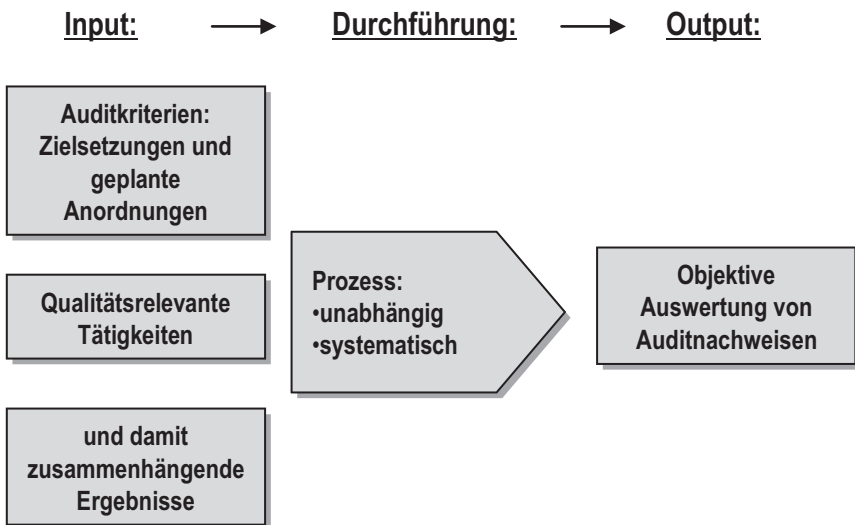


Bild 1.2 Das Qualitätsaudit in Anlehnung an ISO 19011

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 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.

Was aber sind die Inhalte eines Qualitätsaudits? Was ist unter einer „qualitätsbezogenen Tätigkeit“ zu verstehen? Die Inhalte können organisationspezifisch sehr stark variie-

ren 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 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 Wasser gefährdenden Stoffe sehr wohl als qualitätsrelevante Tätigkeit und beziehen sie in die Qualitätsaudits mit ein. Der Ausschluss der dargestellten Themenfelder bei Zertifizierungen hängt natürlich 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, 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. Un angekündigte 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.

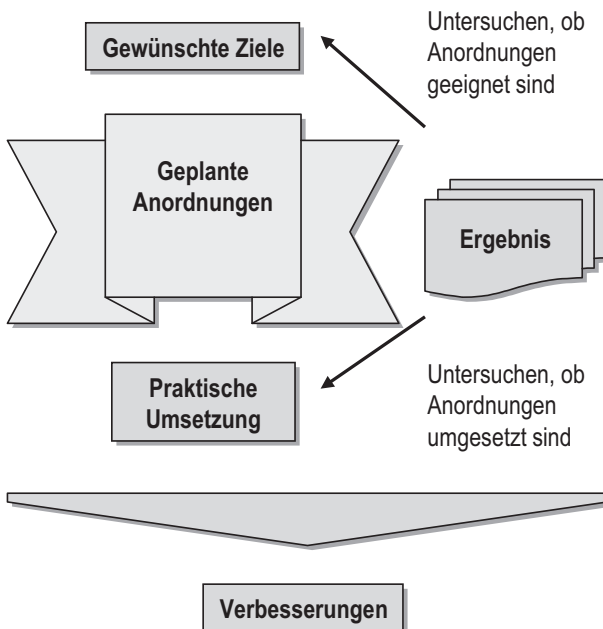


Bild 1.3 Aufgabe des Auditors: Verbesserungen identifizieren

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.)?

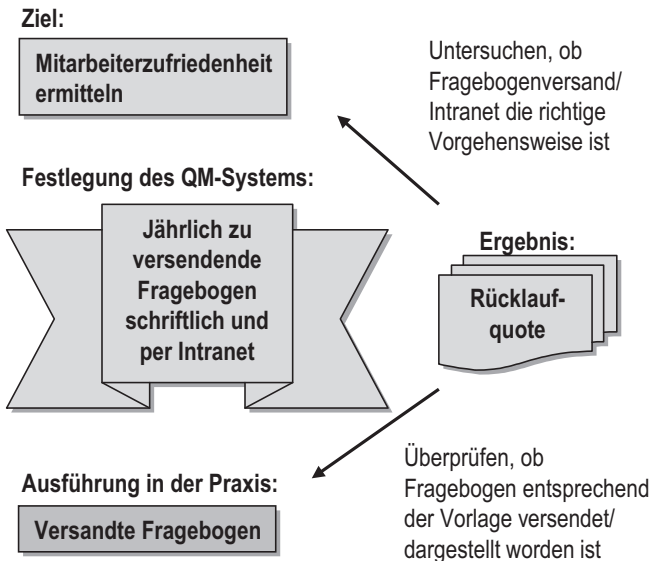


Bild 1.4 Verbesserungen identifizieren: ein Beispiel

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 werden in Kapitel 3 mit dem Bild 3.3 in einer Übersicht näher erläutert. Deswegen nehmen wir 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 Performance-Audit aus dem Umweltmanagement), auf.

1.3.1 Internes und externes Qualitätsaudit

Interne Audits, manchmal auch Erstparteienaudits 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).

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



Bild 1.5 Interne und externe Qualitätsaudits

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 im 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 ich die Durchführung betrachte. 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 den 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, Werkszeugnisse 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.

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 sich 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.

Fragen zur Unternehmens- bzw. Betriebsorganisation

- Qualitätspolitik vorhanden?
- Qualitätsziele formuliert?

Fragen zum Informationsfluss

- Verteilerdienst mit Änderungsdienst vorhanden?
- Ist die Reklamationsbearbeitung organisiert?

Fragen zur Rohstoffhandhabung

- Durchführung eigener Eingangskontrollen?
- Werden wichtige Rohstofflieferanten auditiert?

Fragen zum Prozess

- Entsprechen die Arbeitsanweisungen der Kontrollliste?
- Regelung mit Umgang fehlerhafter Produkte vorhanden?

Fragen zum Endprodukt

- Sind Endprodukt-Spezifikationen vorhanden?
- Schriftliche Anweisung für Freigabe von Endprodukten?

Fragen zur Prüfung

- Auflistung der Messgeräte, die verwendet werden?

Fragen zur Dokumentation

- Arbeitsanweisungen vorhanden?
- Werden Prozessdaten erfasst?

Bild 1.6 Checkliste für ein Lieferantenaudit

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.

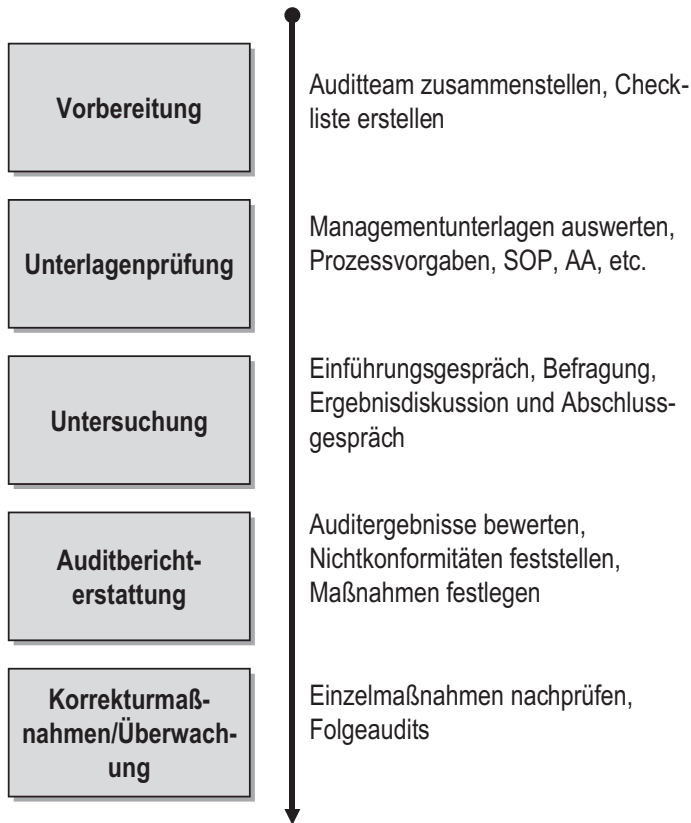


Bild 1.7 Ablauf eines Systemaudits

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.

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

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 von Handlingsaufwand 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.

Abgrenzung zum Verfahrensaudit

Bisher wurden die Begriffe Prozessaudit und Verfahrensaudit synonym verwendet. Die Definitionen der ISO 9000 zeigen Unterschiede zwischen Prozess und Verfahren auf. Die Definition für Verfahren lautet: „Festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen Prozess auszuführen“ (ISO 9000). Die Definition für Prozess lautet: „Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet“ (ISO 9000).

Daraus folgt die unterschiedliche Definition von Verfahrens- und Prozessaudits. Anhand einiger Beispiele wird erläutert, worin die unterschiedliche Betrachtungsweise in der Ausführung liegt.

Ziel des Prozessaudits ist die Untersuchung der Prozesse bzw. Arbeitsfolgen auf mögliche Schwachstellen.

Die Inhalte eines Prozessaudits sind aus Bild 1.8 ersichtlich.

Das Prozessaudit beschäftigt sich vor allem mit den Tätigkeiten und den Ergebnissen eines Prozesses. Es hinterfragt, ob eine Tätigkeit sinnvoll ist und ob sie zielführend zu den Prozessergebnissen beiträgt.

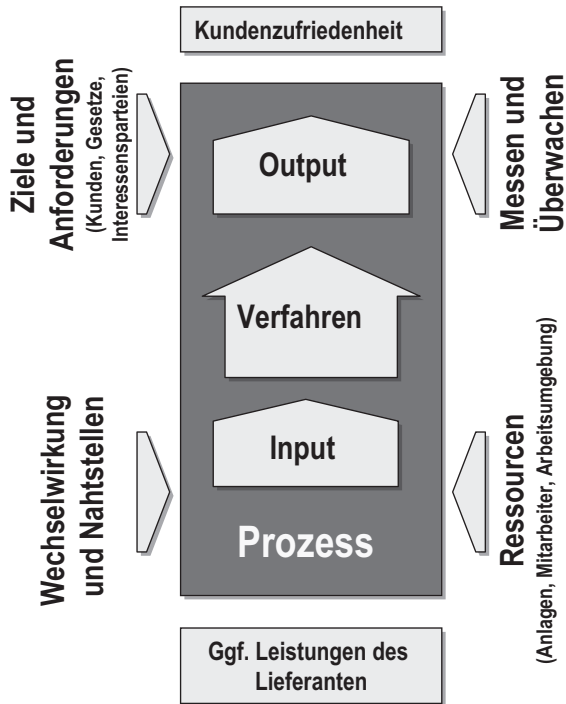


Bild 1.8 Prozessübersicht



Für den Prozess „Qualifizierung des Produktionspersonals“ ergeben sich auszugsweise folgende Fragen:

- Welche Anforderungen werden an die Qualifikation des Produktionspersonals gestellt?
- Wer definiert die Anforderungen?
- Gibt es noch Kunden des Prozesses, die bislang nicht berücksichtigt wurden?
- Sind mit den bestehenden Anforderungen alle Themenfelder abgedeckt (methodische, soziale bzw. fachliche Kompetenz, Erfahrungen, Fertigkeiten etc.)?
- Erreichen die Ergebnisse der Qualifizierung, die Anforderungen?
- Sind ausreichend Mittel für den Prozess vorhanden?

Die Fragen beziehen sich vor allem auf die Sinnhaftigkeit und Vollständigkeit des Prozesses. Ein Verfahrensaudit würde in seinem Schwerpunkt hinterfragen, wie die Qualifizierung vorgenommen wird, beispielsweise:



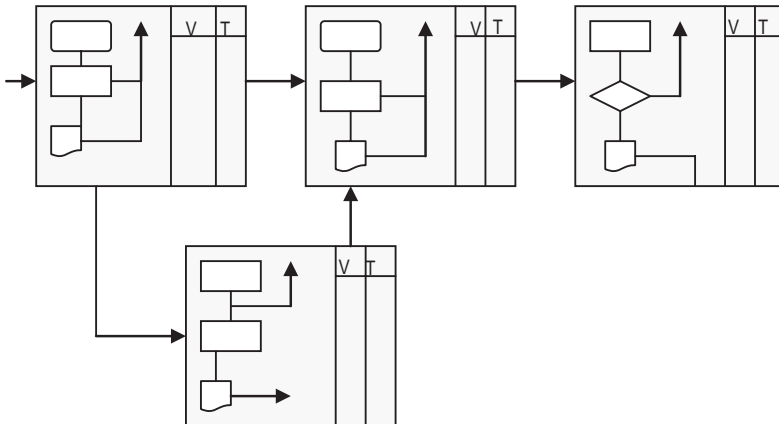
Wie werden die Vorgaben festgelegt – schriftlich oder mündlich?

Wie erfolgt die Qualifizierung der Produktionsmitarbeiter (Selbstlernen, Einarbeitung, Schulungen intern oder extern etc.)?

Wie werden Schulungen nachgewiesen?

Das Prozessaudit fragt vor allem nach der Art der Methode, wie der Prozessschritt „Qualifizierung“ durchgeführt wird. Der Prozessschritt wurde im Schaubild als Black-box dargestellt. Das Verfahren befindet sich letztendlich in dieser Black-box.

Wo liegt der Nutzen in der Unterscheidung zwischen Prozess- und Verfahrensaudit in der Praxis? In der praktischen Anwendung, bei der Durchführung der Audits, besteht kein großer Unterschied zwischen den beiden Auditarten. Doch bringt das Prozessaudit eine neue Sichtweise mit sich, indem es stärker die Aktivitäten und die Sinnhaftigkeit der Ergebnisse eines Prozesses hinterfragt (Bild 1.9).



Abfolge von Tätigkeiten, Verantwortungen, Befugnissen, Hilfsmitteln

Bild 1.9 Festlegung des Verfahrens aus der Prozessübersicht

Viele Auditoren beschäftigten sich im Zuge der ISO 9001 häufig nur mit der Einhaltung der Verfahren. Dabei wurden oftmals die Prozesse, die mit den Verfahren teilweise abgebildet wurden, nicht betrachtet. Unternehmen warfen den Auditoren vor, nichts zum Geschäftserfolg beizutragen und nur bürokratisch Dokumentenfestlegungen auf ihre Erfüllung zu hinterfragen. Die entscheidenden Verbesserungspotenziale wurden durch die Auditoren nicht identifiziert. Ein Beispiel für die Identifikation von möglichen Verbesserungen während des Audits zeigt folgender Vorfall:



Ein interner Auditor stellte im Prozess Auftragsgewinnung fest, dass die Bonitätsprüfung grundsätzlich beim Eingehen der Kundenanfrage stattfand. Dies führte zu erheblichen Verzögerungen bei der Angebotsabgabe. Er hielt diesen Aspekt als Verbesserungspotenzial fest. Entscheidend war für ihn nicht die alleinige Normerfüllung des Verfahrens „Vertragsprüfung“. Vielmehr berücksichtigte er die sinnvolle Reihenfolge der Prozessschritte und deren Wechselwirkung systematisch.

Dieses und ähnliche Beispiele beweisen die höhere Identifikationswahrscheinlichkeit der Verbesserungspotenziale durch eine stärkere Prozessbetrachtung. Progressive und veränderungsbereite Unternehmen und Organisationen berücksichtigen in ihrer Auditdurchführung bereits Prozessaudits. Ein generell stärkerer Wandel in der Auditkultur hinsichtlich der Ergebnisorientierung der Prozessaudits ist wünschenswert.

Abgrenzung zum Systemaudit

Das Systemaudit überprüft stichprobenartig das Managementsystem der gesamten Organisation auf Konformität gegenüber festgelegten Anforderungen (ISO 9001 etc.). Das Prozessaudit untersucht einzelne Prozesse.

Die Durchführung mehrerer verschiedener Prozessaudits (Zielvereinbarungsprozess, Beschaffungsprozess, Auftragsdurchlauf etc.) deckt unter Umständen ein gesamtes Qualitätsmanagementsystem ab.

Prozessaudit nach VDA 6.3

Das Prozessaudit nach VDA 6.3 hat sich in den letzten Jahren nicht nur in der Automobilbranche als eine Methode zur Auditierung von internen Prozessen, sondern auch zur Durchführung von Lieferantenaudits etabliert. Deswegen möchten wir an dieser Stelle einen kurzen Überblick über Methodik und Vorgehen geben.

Anwendung

Unternehmen setzen Prozessaudits nach VDA 6.3 vor allem zur detaillierten Betrachtung von Prozessen ein. Vorausgesetzt wird, dass der Lieferant bzw. das Unternehmen bereits ein Qualitätsmanagementsystem betreibt. Somit kann sich das Auditorenteam auf kundenspezifische Anforderungen oder prozessspezifische Anforderungen konzentrieren. Prozessaudits können somit einer detaillierteren und tieferen Systemüberwachung dienen. Häufiger werden Prozessaudits nach VDA 6.3 jedoch für Projektauditierung oder problembehaftete Prozesse verwendet. Die Auditoren werfen einen Blick auf kritische Prozessmerkmale und versuchen die Eingrenzung von Fehlerursachen zu erreichen. In der Praxis sind folgende Ereignisse Anstoß für außerplanmäßige Prozessaudits:

- Kundenreklamationen,
- Änderungen im Fertigungsablauf,

- sinkende Produktqualität,
- Zwänge zur Kostenreduzierung
- usw.

Der VDA-Band 6.3 enthält einen Fragenkatalog für die Durchführung von Prozessaudits, der sich in die Hauptbereiche Projektmanagement, Planung der Produkt- und Prozessentwicklung, Realisierung der Produkt- und Prozessentwicklung, Lieferantenmanagement, Prozess- und Produktanalyse und Kundenbetreuung unterteilt. Die Fragen sind dabei als Basissammlung zu verstehen und beziehen sich vor allem auf die typischen Kernprozesse eines Unternehmens.

Vorbereitung

Interessante Informationen bietet der VDA-Band 6.3 zur Vorbereitung von Prozessaudits. Bild 1.10 soll dies veranschaulichen.

Wichtig erscheint mir in diesem Schema die Eingrenzung des zu betrachtenden Prozesses. Klare Schnittstellen sowie Input- und Outputdefinitionen sind Grundvoraussetzungen zur Umsetzung eines erfolgreichen Prozessaudits. Die Gliederung in Hauptprozessschritte bringt zusätzliche Transparenz. Hierfür ist die Einsicht in Prozessunterlagen von entscheidender Bedeutung. Darüber muss der Auditor die kritischen Einflussparameter mithilfe der 6 M (Mensch, Maschine, Methode, Material, Mitwelt, Maschine und Management) identifizieren und daraus Fragen für die Auditcheckliste generieren. Dem Auditor muss klar sein, dass Standardfragen an dieser Stelle nur als Anregung dienen können und der überwiegende Teil der Auditcheckliste aus prozessspezifischen Anforderungen entsteht. Hierzu eine Beispielfrage aus dem Fragenkatalog des VDA-Bands 6.3:



Sind die zum jeweiligen Zeitpunkt erforderlichen Freigaben/Eignungsnachweise vorhanden?

Forderungen/Erläuterungen:

Die Freigaben/Eignungsnachweise sind für alle Einzelteile, Baugruppen und Zulieferteile nachzuweisen.

Zu berücksichtigen sind z. B.:

- Produkterprobung (z. B. Einbauprüfung, Funktionstest, Lebensdauerprüfung, Umweltsimulation)

Stand der Prototypenteile



- Vorserienmuster,
- Herstell- und Prüfeinrichtungen/Prüfmittel im Versuchsbau.

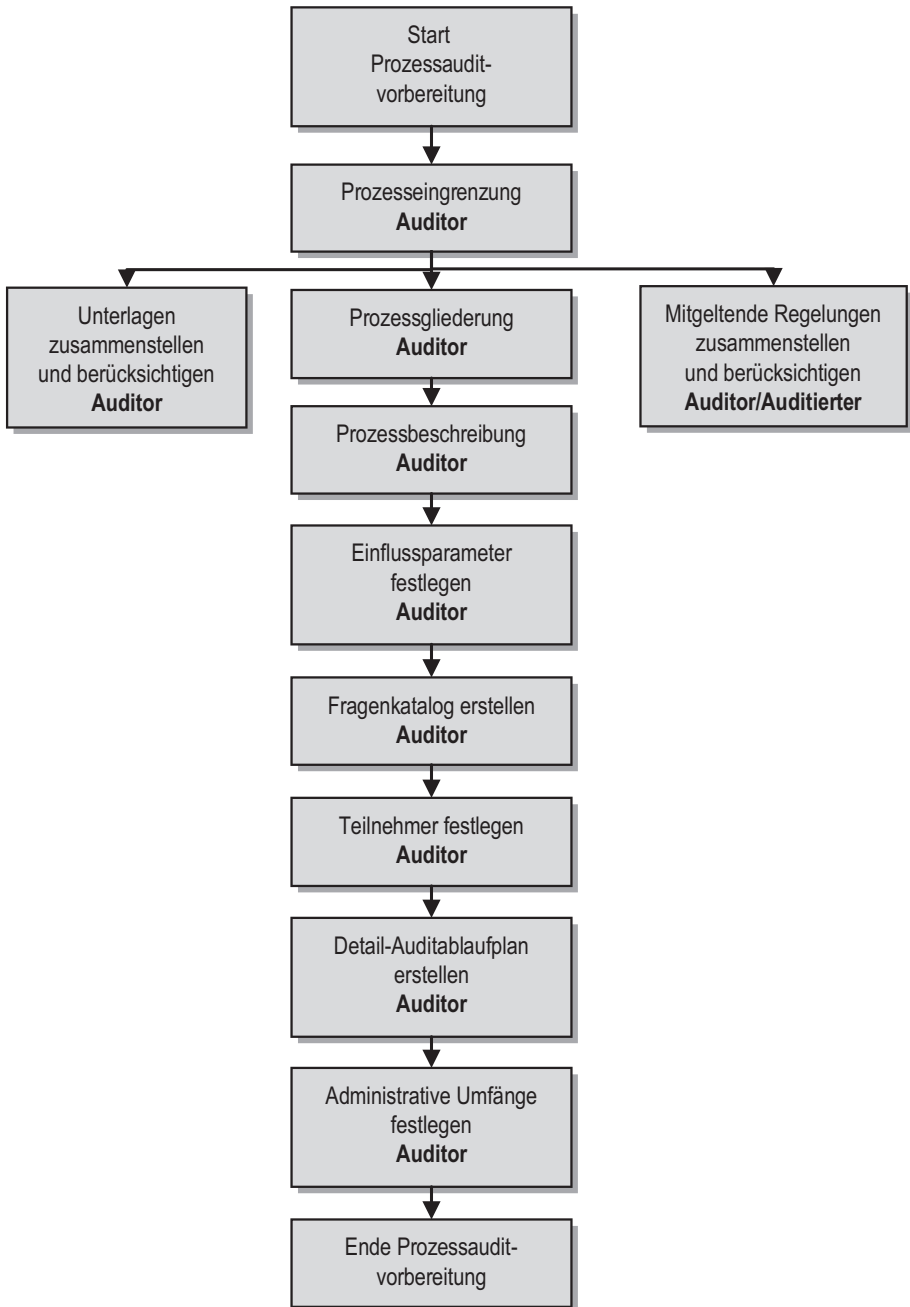


Bild 1.10 Vorbereitung von Prozessaudits

Literatur

- Arter, D. R.: Quality Audits for Improved Performance. ASQC Quality Press, Milwaukee 2002
- ASQ Quality Management Division: The Certified Quality Manager Handbook. ASQC Quality Press, Milwaukee 1999
- Brunner, F.J. und Wagner, K.: Taschenbuch Qualitätsmanagement. Hanser, München 2010
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ): Begriffe zum Qualitätsmanagement. DGQ-Band Nr. 11-04. Beuth Verlag, Berlin 2001
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ): Anleitung zur prozessorientierten Betrachtung von QM-Systemen nach DIN EN ISO 9001-9003. DGQ-Band Nr. 11-10. Beuth Verlag, Berlin 1996
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ): Audit im Prozesscontrolling. DGQ-Band Nr. 12-31. Beuth Verlag, Berlin 1999
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, Grundlagen und Begriffe. Beuth Verlag, Berlin 2015
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): DIN EN ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme, Anforderungen. Beuth Verlag, Berlin 2015
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): DIN EN ISO 9004 Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs. Beuth Verlag, Berlin 2018
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): DIN EN ISO 19011 Leitfaden für das Auditieren von Managementsystemen. Beuth Verlag, Berlin 2018
- Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN): DIN EN 17065 Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Produkt, Prozesse und Dienstleistungen zertifizieren. Beuth Verlag, Berlin 2012
- Eckel, G.: Excellence statt Qualität. QZ 46 (2001) 4
- EFQM Excellence Model 2013 – ISBN: 9789052366708
- Funck, D., Mayer, M. und Schwendt, S.: Integrierte Managementsysteme im Spiegel einer internationalen Expertenbefragung – Stand und Entwicklung in Handels- und Dienstleistungssektor. IMS Forschungsbericht 3, Institut für Marketing und Handel, Universität Göttingen. Göttingen 2001
- Gaster, D.: Produkt- und Verfahrensaudit. DGQ-Band Nr. 13-41. Beuth Verlag, Berlin 1995
- Graichen, F.: Die Chancen überwiegen – Chancenreich und anwenderfreundlich – die Revision der ISO 9000 aus Zertifizierersicht. QZ 46 (2001) 3
- Hertel, G.: Zertifizierung versus Selbstbewertung – quo vadis Qualitätsmanagement. QZ 46 (2001) 4
- Hurta, S., Leyendecker, G., Möller, U. und Töpfer, A.: Die Welle rollt – Qualitätsmanagement-Experten diskutieren die Chancen von Six Sigma für europäische Unternehmen. QZ-Expertengespräch, QZ 46 (2001) 6

IATF 16949 QM Systeme – Lieferanten der Automobilindustrie

ISO/IEC Guide 62:1996: Allgemeine Anforderungen an Stellen, die QM-Systeme begutachten und zertifizieren

ISO/IEC 17025 Allgemeine Anforderungen an die Kompetenz von Prüf- und Kalibrierlaboratorien

Kamiske, G. F. und Brauer, J.-P.: Qualitätsmanagement von A-Z. Hanser, München 2011

Kassebohm, K. und Malorny, C.: Auditierung und Zertifizierung im Brennpunkt wirtschaftlicher und rechtlicher Interessen. ZfB 63 (1994) 6

KPMG (Hrsg.): Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme bei Dienstleistern und in der Industrie. Berlin 1998

KTQ-Manual, Version 3.0: Machbarkeitskonzept zur Zertifizierung von Krankenhäusern. Deutsche Krankenhaus-Verlagsgesellschaft, Düsseldorf 2000

Luers, U.: Weltsprache für Produktionsprozesse – Webbasierende Qualitätssicherung schafft mehr Prozessergonomie. QZ 46 (2001) 3

Magnusson, K., Kroslid, D. und Bergman, B.: Six Sigma umsetzen – Die neue Qualitätsstrategie für Unternehmen. Hanser, München 2001

Malorny, C.: TQM umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999

Moos, B.: Die Perspektive wechseln – ISO 9000:2000 und interne Audits. QZ 45 (2001) 12

Pischetsrieder, B.: Entscheidender Schritt in Richtung Kunde. QZ 46 (2001) 4

Rademacher, H.: Mit Audits moderne Managementsysteme steuern. QZ 40 (1995) 2

Rau, J. and Jegodka, N.: Excellence umsetzen – Neuartiges Audit-Tool gestaltet Prozesse kundenorientiert. QZ 46 (2001) 5

Redley, R.: Qualitätsmanagement durch Werte – Was kommt nach Total Quality Management und Business Excellence? QZ 46 (2001) 8

Russel, J. P. (Hrsg.): The Quality Audit Handbook – Principles, Implementation and Use. American Society for Quality (ASQ), Milwaukee 1997

Schmitt, R. und Pfeifer, T. (Hrsg.): Masing – Handbuch Qualitätsmanagement. Hanser, München 2007

TÜV Akademie GmbH: Qualitätsmanagement Schulungsunterlagen München 2015

TÜV Nord Akademie: Qualitätsmanagement Schulungsunterlagen München 2015

Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA): Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie Band 6, Teil 1-4. VDA, Frankfurt am Main 2010

Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA): Jahrestagung Wien 2000

Wallisch, F.: Auf der Jagd nach einem Phantom – Falsche Vorstellungen von Qualitätsmanagement sind schädlich. QZ 46 (2001) 8

Wealleans, D.: The Quality Audit for ISO 9001:2000 – a practical guide. Gower, Aldershot 2000

Wildemann, H.: Auditierung als Führungsinstrument – Unterlagen zur dritten Arbeitskreissitzung Qualität und Information – Strategien für den Wettbewerb

Wildemann, H.: Kosten und Leistungsbeurteilung von Qualitätssicherungssystemen. ZfB 62 (1992) 7

www.dakks.de