Vom Konformitätsaudit zum Verbesserungsaudit

DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität

Regionalkreis Rostock

7. Juli 2008

interne Audits

schlimme Erfahrung

- mangelnde Unterstützung seitens Führung
  - Ernstcharakter nicht zu erkennen, Sondersituation
  - Potemkin-Audtits
  - ritualisiertes Checklisten abhaken
  - Führung von Audits/QM-System ausgenommen
- Person des Auditors nicht geeignet
  - Qualifikation
    - QM
    - fachlich
    - psychologisch
  - Vorgehen
    - nicht wertschätzender Umgang
    - "Schuldige gesucht"
- Ziele schwach, unklar oder nicht bekannt
  - nur Konformitätsprüfung
  - ritualisiertes Vorgehen, Ergebnisse des letzten Audits nicht zu erkennen

beste Erfahrung

- Auditschwerpunkte
  - gemeinsam festgelegt
  - kommuniziert
  - in "großen Plan" eingebunden
- Ausweitung und Bereicherung interner Auditziele um
  - Übereinstimmung von QM in Dokumenten und "im wirklichen Leben"
    - Grundsatz: "Dokumentiert wie gelebt - gelebt wie dokumentiert"
  - in Q-Politik und QMH selbst festgelegte Ziele
  - Dreieck aus Qualität, Zeit, Kosten
    - Fehlerraten
    - Durchlaufzeiten
    - Auslastungen
    - ABC-Analysen
  - Auditgegenstände laut ISO19011:
    a) Managementprioritäten,
    b) kommerziellen Absichten,
    c) Managementsystem-Anforderungen,
    d) gesetzliche, behördliche u. vertragliche Anforderungen,
    e) Erfordernisse der Lieferantenbeurteilung,
    f) Kundenanforderungen,
    g) Erfordernisse anderer interessierter Parteien und
    h) Risiken für die Organisation (Trend, Geld, Sicherheit)
  - Kundenkontaktpunkte (alle!)
  - n.i.O.-Teile
    - Anteil n.i.O. bewerten
      - Trend
      - Benchmark
    - Fehlerursachen erkennen
  - Ergebnisse Kundenzufriedenheit/ Reklamationen/Hinweise
    - "Reklamation" meint nicht die handelsrechtliche Bedeutung, sondern jede Beschwerde, jede Enttäuschung (war der Kunde vorher ge-täuscht?)
  - Integration der MS
    - Q,U,ASi ...
  - 5S / Sauberkeit und Ordnung
  - Balance der BSC (Finanzen, Mitarbeiter, Kunden, Prozesse)
  - Excellence-Kriterien
  - Flaschenhälse (Engpässe, Stauungen/Leerstand im Ablauf)
  - Schnittstellen/Nahtstellen (Medienwechsel, Reibung, Informationsverlust)
  - Analyse statistischer Daten
    - Streuung
  - Pfade/Nebenpfade
    - Prozessoptimierung
      - Zusammenfassen oder teilen
      - Parallelisieren
      - Eliminieren oder ergänzen
      - Reihenfolge ändern
      - Beschleunigen
      - Automatisieren
  - Ergebnisse von Selbstbewertungen
    - nach ISO 9004
    - nach EFQM
- PDCA-Ansatz auch für Auditprozess
  - Ergebnisse der letzten Audits, Maßnahmencontrolling
  - Audit-Vorbereitung mit messbaren Zielen
  - Audit-Durchführung mit ausreichenden Ressourcen
  - Feedback einholen
  - Debriefing
    - Auditergebnisse explizit machen und zur Nutzung bereitstellen
  - lessons learned festhalten
  - Maßnahmen kommunizieren, einleiten, controllen
- wertschätzender Umgang
- qualifizierte und committete Auditoren
  - nach ISO 19011, nach EOQ-/DGQ-Schema?
  - ggf. Partner aus anderen Betrieben/anderen Abteilungen
- Auditorenteam [nicht allein (Intervision)]
- Verbesserungskultur
  - Fehler werden als Chance zur Verbesserung betrachtet
  - Es werden nicht Schuldige, sondern Ursachen und Alternativen gesucht
  - KVP-Orientierung statt Duldung "üblicher Fehler"
- Committment der Leitung
  - Die oberste Leitung ist dafür verantwortlich, dass Sinn und Zweck der Audits verstanden werden und in wohlwollenden und verbesserungsorientierten Klima stattfinden
  - Das Kick-Off für die internen Audits ist Chefsache
    Das Geleistete wird gewürdigt (z.B. durch Ernstnehmen im Managementreview)
    Ergebnisse werden kommuniziert