

HERZLICH WILLKOMMEN

**Netzwerke gestalten –
Spitzenleistung entwickeln**



DGQ+
Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Gemeinnützig und unabhängig seit 1952

Wir informieren und qualifizieren in Qualitäts- und Umweltmanagement / Arbeitssicherheit (ca. 15.000 Teilnehmer im Jahr)

Wir arbeiten aktiv in der internationalen Normung mit

Wir regen zur interdisziplinärer wissenschaftlicher Forschung an

Wir informieren über neueste Erkenntnisse aus den Bereichen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit in Form von Fachliteratur, Tagungen und Workshops

Wir sind nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert und als Personalzertifizierer nach DIN EN 17024 akkreditiert



Regionale Präsenz:

- 63 Regionalkreise bundesweit
- vier Landesgeschäftsstellen
(500 Veranstaltungen, 13.000 TN)

Gemeinschaftsarbeit:

- Fachleute aus allen Wirtschaftszweigen engagieren sich in Arbeitsgruppen
(über 70 Titel)

Gründungs- und Vollmitglied der EOQ

- international anerkannte Ausbildung
(EOQ - Zertifikate)
- nationale Partnerorganisation der EFQM
- Ludwig-Erhard-Preis:
... für Spitzenleistung im Wettbewerb

🔍 Erste Mitglieder 50 Jahre im Verein!

Persönliche Mitglieder

Reinhard Lang, Fritjof Maag, Hans-Reimar Witt

Firmenmitglieder

AVAYA

INTELLIGENTE KOMMUNIKATION

DAIMLER

DB Training

Learning & Consulting

GOODYEAR DUNLOP
GERMANY

Leica

MICROSYSTEMS

PLANSEE

L

THE LINDE GROUP

VORWERK

Unser Bestes für Ihre Familie

Webasto

Feel the drive

**Von der Konformität
zur ständigen Verbesserung**

Qualitätsvorsprung durch Interne Audits



„ ... Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“
Oder umgangssprachlich: Erfüllung akzeptierter Anforderungen.

Dazu muss man

- sich etwas vornehmen,
- wie geplant vorgehen,
- das Vorgehen / das Ergebnis messen und bewerten,
- neu handeln.

Das gilt auch für den Audit-Prozess selbst .



DIN EN ISO 9001

1 Anwendungsbereich

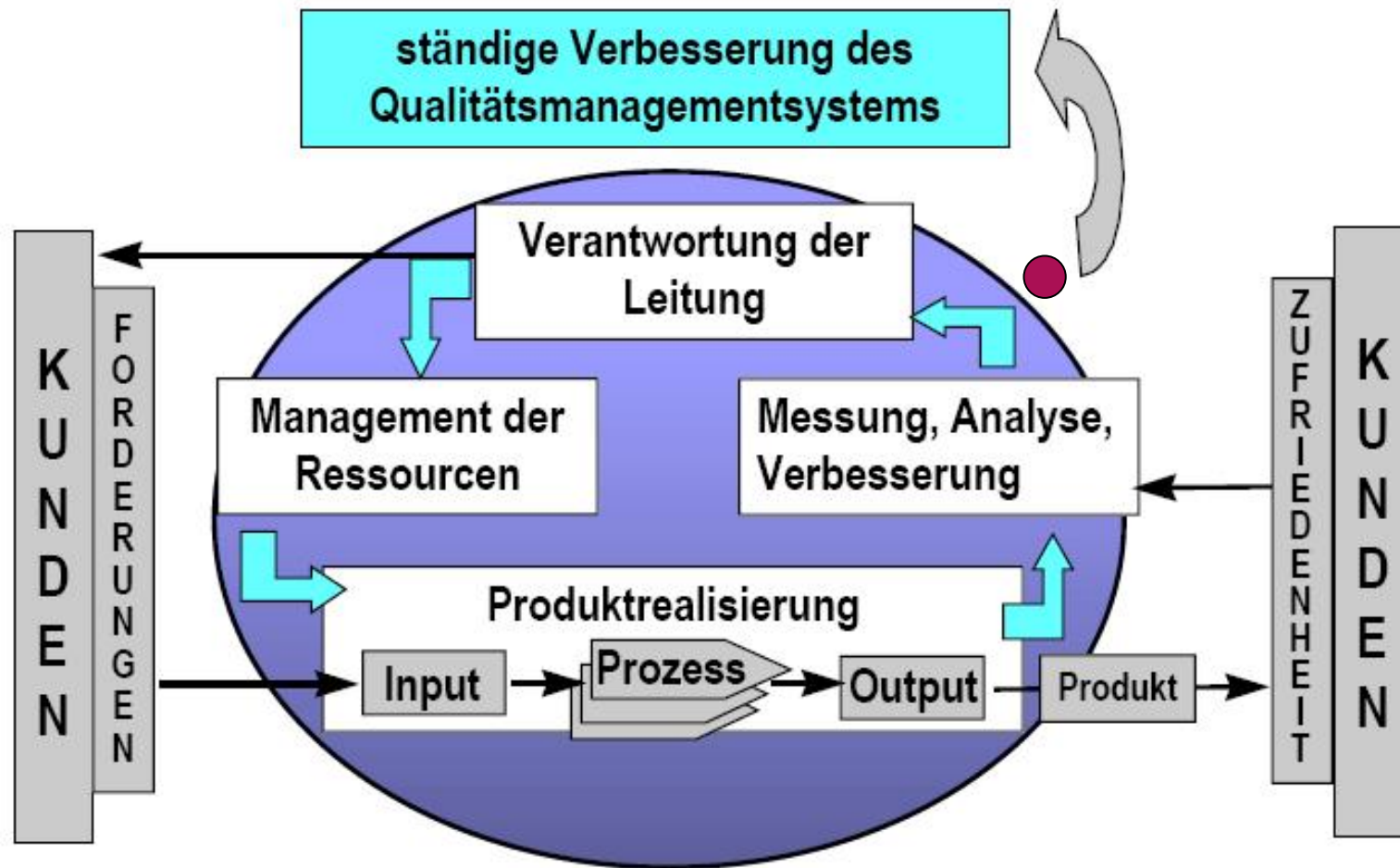
1.1 Allgemeines

Diese Internationale Norm legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, wenn eine Organisation

a) ihre Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten darzulegen hat, die die **Anforderungen der Kunden** und die zutreffenden **behördlichen Anforderungen** erfüllen,

und

b) danach strebt, die **Kundenzufriedenheit** durch wirksame Anwendung des Systems zu **erhöhen**, einschließlich der Prozesse zur **ständigen Verbesserung** des Systems und der Zusicherung der Einhaltung der Anforderungen der Kunden und zutreffenden behördlichen Anforderungen.



Struktur eines prozessorientierten QM-Systems

9001 / 8.2.2 Internes Audit (1/3)

Das Unternehmen muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen.

Damit soll ermittelt werden, ob das Qualitätsmanagement System die sich aus der Norm ISO 9001 ergebenden Anforderungen sowie die vom Unternehmen selbst festgelegten Anforderungen

a) erfüllt,

b) wirksam verwirklicht und aufrechterhält.

9001 / 8.2.2 Internes Audit (2/3)

Es muss ein Auditprogramm geplant werden.

Dabei sind zu berücksichtigen:

- Status und Bedeutung der auditierten Prozesse/Bereiche,
- Ergebnisse früherer Audits.

Weiterhin müssen festgelegt werden:

- Auditumfang,
- Kriterien,
- Häufigkeit und
- Methoden.

Auditorenauswahl und Auditdurchführung müssen unparteiisch bezüglich des auditierten Prozesses/Bereiches sein.

Eigene Tätigkeiten dürfen nicht auditiert werden.

9001 / 8.2.2 Internes Audit (3/3)

Es müssen in einem dokumentierten Verfahren festgelegt sein:

- Auditplanungs- und Durchführungsverantwortung,
- Berichterstattung über die Ergebnisse und Führen von Aufzeichnungen.

Die für den auditierten Bereich verantwortliche Leitung muss sicherstellen, dass Massnahmen ergriffen werden, die die erkannten Fehler und deren Ursachen beseitigen, und zwar ohne ungerechtfertigte Verzögerungen.

Folgemaßnahmen müssen enthalten:

- Verifizierung der ergriffenen Maßnahmen,
- Berichterstattung über Verifizierungsergebnisse.

3.1

Audit

systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von **Auditnachweisen** (3.3) und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die **Auditkriterien** (3.2) erfüllt sind

3.8

Auditor

Person mit der **Qualifikation** (3.14), ein **Audit** (3.1) durchzuführen

3.14

Qualifikation

demonstrierte persönliche Eigenschaften und nachgewiesene Befähigung, Kenntnisse und Fähigkeiten anzuwenden

Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Amateur-Sportlers werden kaum sicher gestellt durch...

- **Wettbewerbsdruck des Partners (ohne eigene Motivation)**
- **Einem Fitnesshandbuch (Raubkopie aus dem Internet), das im Schrank einstaubt**
- **Jährliches Wiegen und Kurztraining vor dem Wettbewerb**
- **Einen Ernährungsplan mit ausgefeilten Messdaten (Lebensmittelbeschaffung und –Zusammensetzung) der strengster Überprüfung anhand der Kassensbons über Lebensmitteleinkäufe unterliegt (leider bei Nicht-Beachtung der „Tankstelleneinkäufe“ usw.)**
- **Schlemmen bei Familienfeiern wird mit Sätzen begegnet, die sehr oft die Worte „eigentlich“, „normalerweise“ und „Kirche im Dorf lassen“ beinhalten**

... aber irgendwie kommt einem das aus dem QM bekannt vor.

Organisation

P
Q-Politik, Strategie, Ziele

D
Kundenbeziehungen,
Personal, Prozesse

C
Messung, Analyse,
Verbesserung

A
Maßnahmen / Sicherung des
Erreichten / neue Ziele

Kann das erreicht werden durch

- Abhaken von Checklisten,
- in angstgeprägter Stimmung
- durch willkürlich festgelegte Personen
- die stets unreflektiert dem Auditritus folgen
- bevor der externe Checklistenabhaker kommt
- aber nachdem die Leichen versteckt wurden
- bei Abweichungen Schuldige gesucht werden
- Hauptsache der Bericht liegt zum Ablegen vor

?

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor.

In einer von Angst geprägten Kultur bringen die internen Audits wenig Nutzen.

Die oberste Leitung ist dafür verantwortlich, dass Sinn und Zweck der Audits verstanden werden und in einem wohlwollenden und verbesserungsorientierten Klima stattfindet.



Man kann nicht nicht kommunizieren: Stellenwert beim Q-Leiter oder fehlendes Commitment der GL für die internen Audits wird immer bemerkt

- **Das Kick-Off für die internen Audits ist Chefsache.**
- **Das Geleistete wird gewürdigt.**
- **Getroffene Maßnahmen werden kommuniziert.**

« Unser Q-Leiter macht interne Audits! » heißt:
diese Diskussion zu vermeiden →



Stellen Sie die die Unterstützung "Top-down" sicher.

Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn Geschäftsleitung und Führungskräfte nicht hinter den gesprochenen Worten stehen.

Folge:


Alle verschenken Zeit mit einem Spiel, von dem jeder weiß, dass es keine Folgen haben wird.



- Die Audits zukunfts- und zielorientiert auslegen (nach vorne schauen und nicht nach hinten)
- Diverse Vorgehen (Prozess-, Produkt- oder Systemaudits) gemäß der für die Audits festgelegten Ziele.
- Die Ziele beziehen sich auf die verschiedenen Anspruchsgruppen (Kunden, Behörden, Partner, Mitarbeiter)
- Jedes Audit wird konsequent ausgewertet, der Schulungsbedarf eruiert.



Schwerpunkte der Anforderungen der ISO 9001 an das interne Auditwesen

Aspekt des Auditprozesses	Schwerpunkte der Anforderung
Auditprinzipien	Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses
Systematik des Auditverfahrens	Dokumentiertes Verfahren Festlegung von Verantwortlichkeiten zu Planung, Durchführung, Berichterstattung und Aufzeichnungen
Ziele des Audits	Aufrechterhaltung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems ermitteln bezüglich Normanforderungen der ISO 9001 sowie von der Organisation selbst festgelegter Anforderungen 
Anforderungen an Auditoren	Auditoren dürfen ihre eigene Tätigkeit nicht auditieren
Planung und Vorbereitung	Planung eines Auditprogramms unter Einbeziehung des Status und der Bedeutung zu auditierender Bereiche und Prozesse sowie Ergebnisse früherer Audits Festlegung von Auditkriterien, Auditumfang, Audithäufigkeit, Auditmethoden
Realisierung von Audits	Durchführung interner Audits in geplanten Abständen
Auditberichterstattung	Führen von Aufzeichnungen zur Auditberichterstattung
Audit-Follow-up	Leitung des auditierten Bereichs muss sicherstellen, dass Massnahmen ohne ungerechtfertigte Verzögerung zur Beseitigung von Fehlern und Fehlerursachen ergriffen werden Verifizierung der Folgemaassnahmen und Berichterstattung über die Verifizierungsergebnisse

Grundsätzlich bewegen sich alle KVP-Bemühungen im magischen Dreieck von Qualität, Zeit und Kosten



Eine prima Vorgabe für das Auditwesen! Qualität, Zeit, Kosten statt Dokumente!

5.2 Ziele und Umfang des Auditprogramms

5.2.1 Ziele eines Auditprogramms

Für ein Auditprogramm sollten Ziele festgelegt werden, um die Planung und die Durchführung von Audits zu lenken.

Diese Ziele können auf Folgendem beruhen:

- | | |
|---|--|
| a) Managementprioritäten, | Werte und Mission? |
| b) kommerziellen Absichten, | Sparen oder wachsen? |
| c) Managementsystem-Anforderungen, | Q + U + ASi? |
| d) gesetzlichen, behördlichen und vertraglichen Anforderungen, | |
| e) Erfordernissen der Lieferantenbeurteilung, | Wie beurteilen uns die Kunden? |
| f) Kundenanforderungen, | |
| g) Erfordernissen anderer interessierter Parteien und | Die Banken, |
| h) Risiken für die Organisation. | Mitarbeiter, deren Familien, die Standortgemeinde? |

Neben den Ergebnissen der systematischen Untersuchung der Wahrnehmung des Kunden von

- der Organisation
- den Produkten

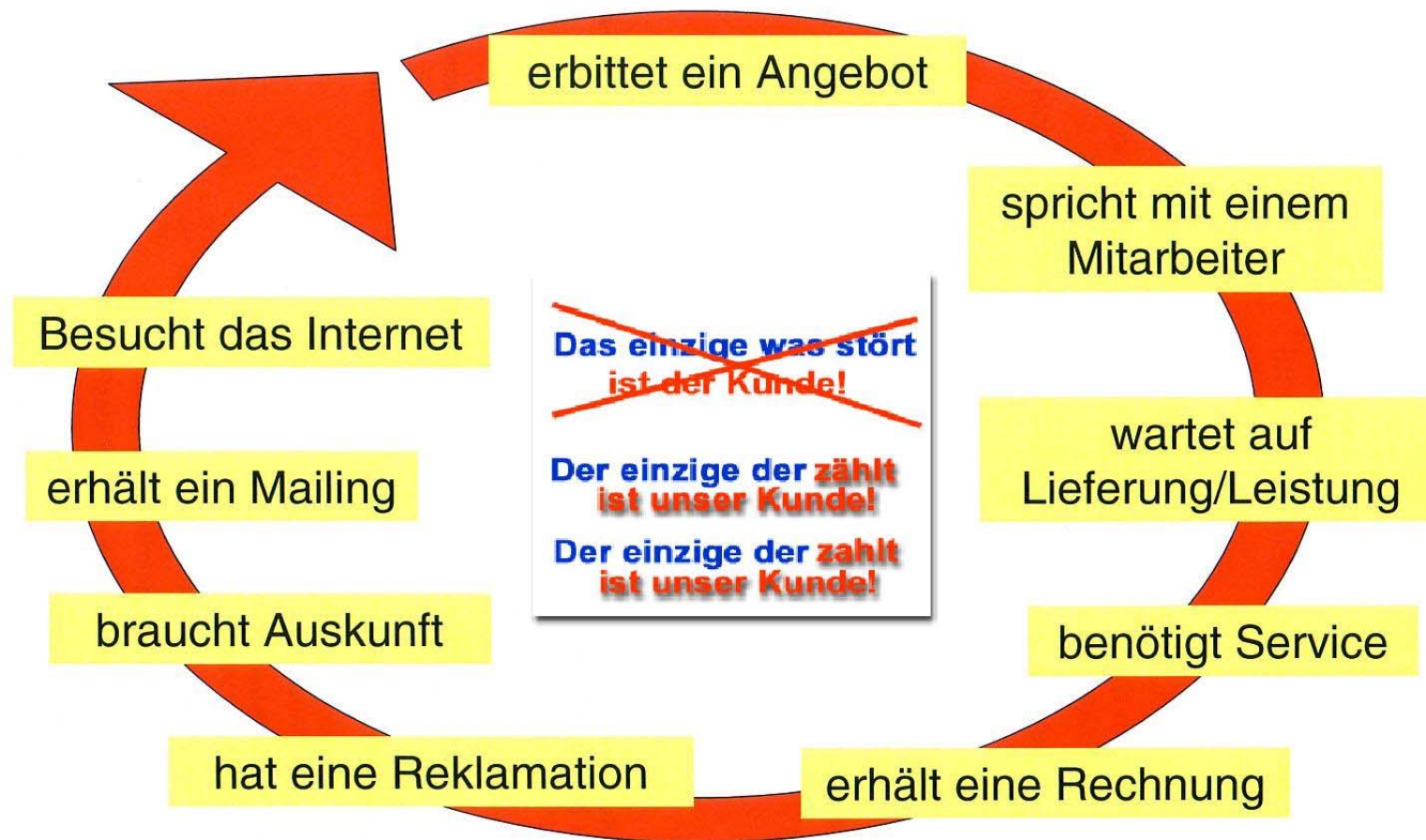
können auch sog. „Sonderfälle“ wie

- die Nebenleistungen (Abwicklung, Service, Transport...)
- die Kommunikation (mit allen Kundenkontaktpersonen!)
- Reklamations-/Schadensfallabwicklung

oder die Wahrnehmung der Öffentlichkeit auditiert werden.

Wo sind die Kundenkontaktpunkte von Einkauf, Produktion, Administration? Welche Regeln gelten hier?

Jeder Kundenkontakt = 1 Loyalisierungschance



Beim prozessorientierten Ansatz werden die Prozesse unabhängig von den Managementsystemen definiert und durch die verschiedenen Systeme nur unterschiedlich *betrachtet*.

Beispielsweise enthält ein Fertigungsprozess nicht nur Schnittstellen zur

Produkt- und Prozessqualität, sondern auch zum **Umweltschutz** (Umweltmanagement z. B. international nach ISO 14000) und zur **Arbeitssicherheit** (z. B. nach dem Standard OHSAS 18001).

Darüber hinaus können weitere Konzepte integriert werden, z. B.

internes Kontrollsystem zur Sicherstellung der Qualität der veröffentlichten Quartals- und Jahresabschlüsse, z. B. nach dem **Sarbanes-Oxley-Act**, der für amerikanische und deutsche Unternehmen gilt, deren Wertpapiere in den Vereinigten Staaten zum Handel zugelassen sind,

der allgemeinen **Compliance** (d. h. Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien),

Risikomanagement (wie im deutschen KontraG gefordert)

Datenschutz (siehe Bundesdatenschutzgesetz)

Facility Management und Instandhaltung

Gebäudeschutz mit Bereichen wie Schließanlagen, Bewachung, Brandschutz usw.

aber auch Data-Mining, Wissens- und Ideenmanagement ...



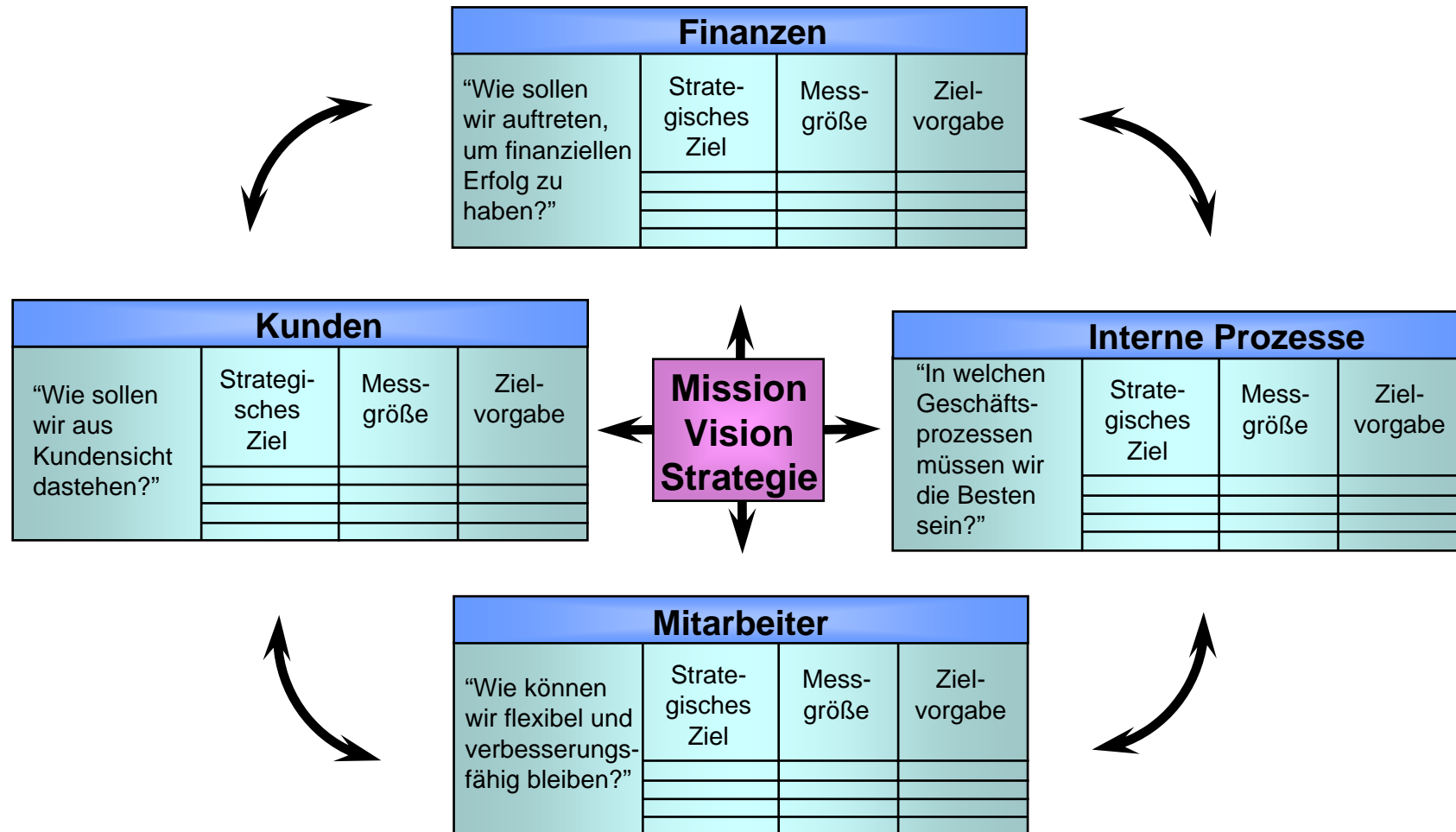
Japanisch	Deutsche Bezeichnung	Bedeutung im Japanischen Kontext
Seiri	Selektiere / Sortiere aus	Wirf allen Abfall und am Arbeitsplatz nicht benötigtes Material weg
Seiton	Sortiere / Stelle hin	Stelle alles auf einen geeigneten Platz für schnelle Wiederbenutzung und Aufbewahrung
Seiso	Säubere	Reinige den Arbeitsplatz, jedermann sollte ein 'Hausmeister' sein
Seiketsu	Standardisiere	Standardisiere die Beibehaltung der Sauberkeit und Ordnung (bzw. den Weg dahin)
Shitsuke	Selbstdisziplin	Praktiziere 5S täglich! Mache es zur Lebensart!

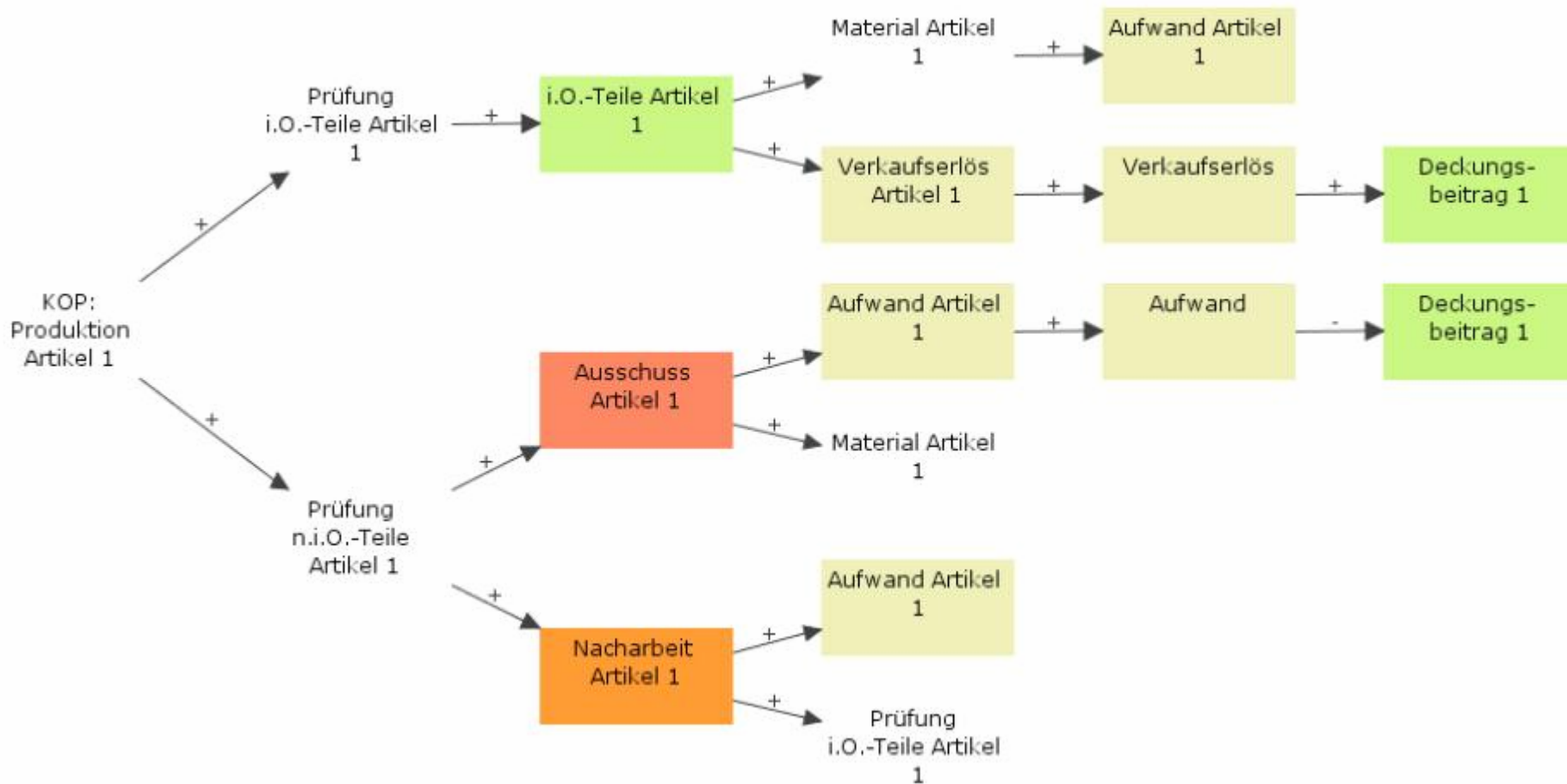
Oft sind Audits fragen- oder cheklisten- statt themenzentriert

Zu oft auf wenige Mitarbeiter beschränkt

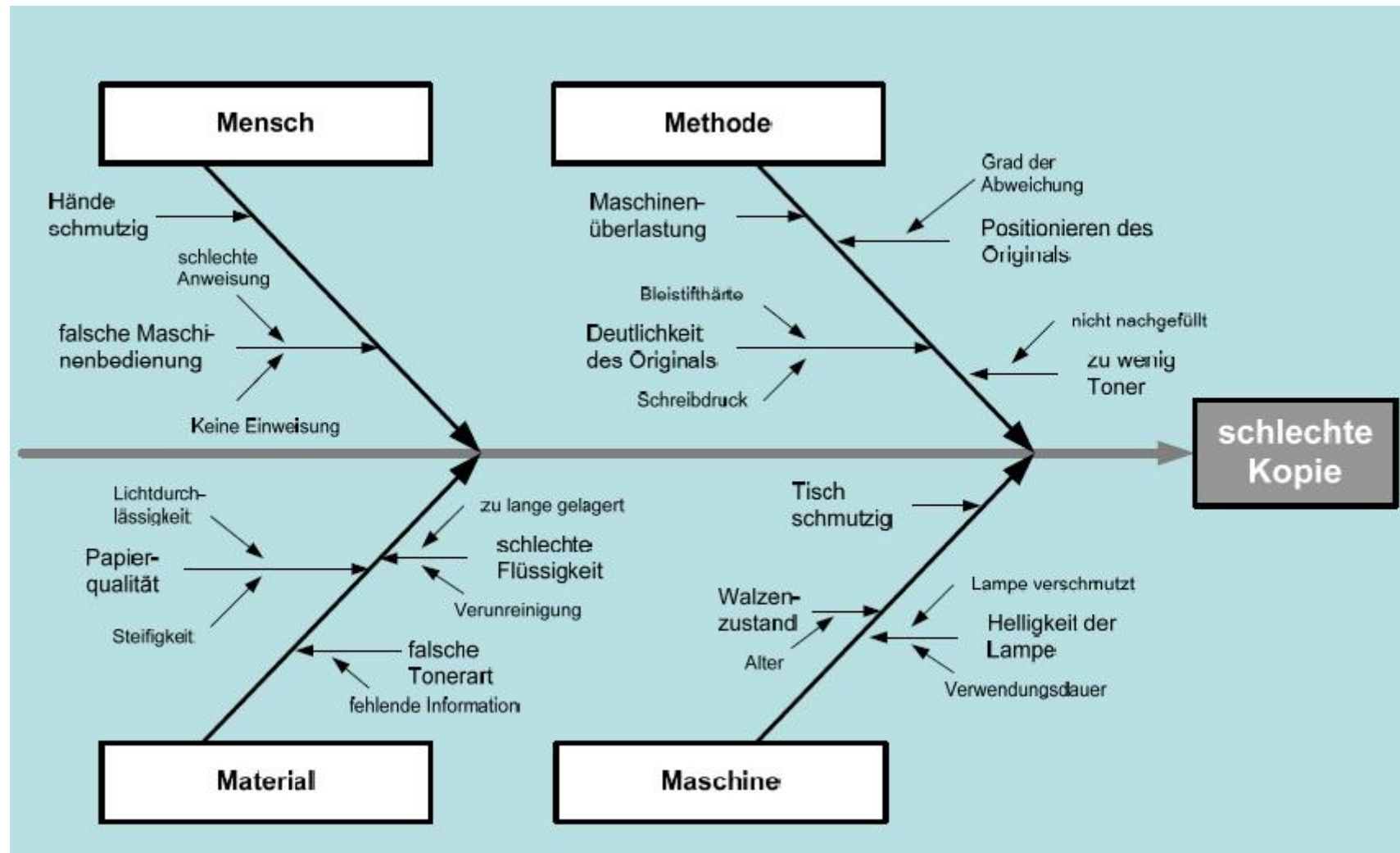
- **Ziele und Themen tragen zur Dynamik und Abwechslung bei**
- **Grundsatz: Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.**
- **Audit nach BSC-Perspektiven ausrichten:
Finanzen, Prozesse, Kunden, Mitarbeiter (ggf. Innovation oder andere unternehmensspezifische Ergänzungen der klassischen Zielperspektiven)**

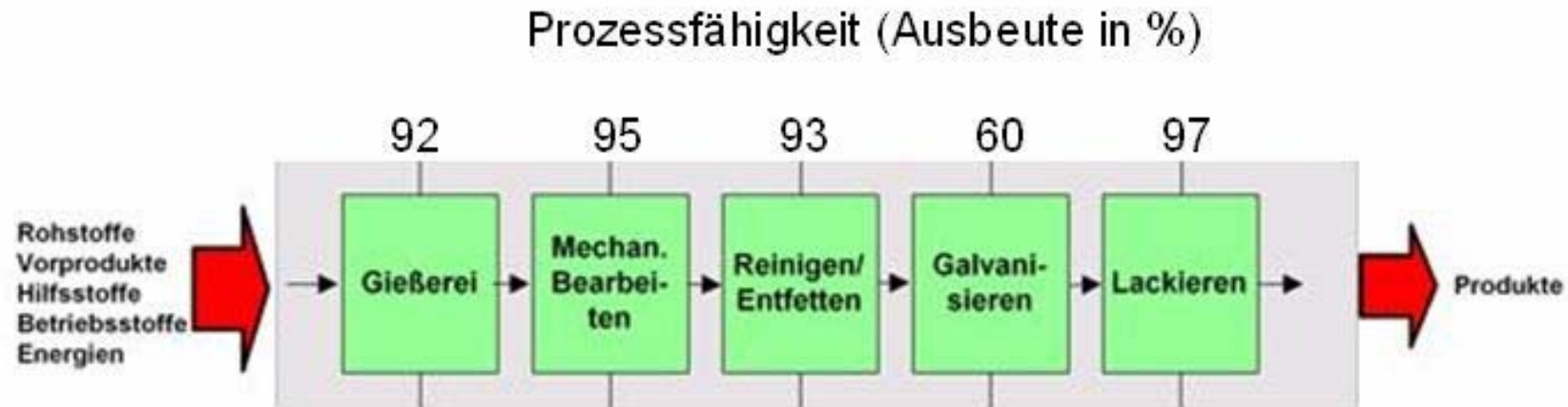
Ansatzpunkte für interne Audits sind aus der Zielstellung der Organisation abzuleiten (z.B. die BSC-Ziele):





Prozessverbesserung durch Fehleranalyse (Streuung begrenzen?) mindert die oft (traditionell akzeptierten) Ausschüsse und Nacharbeiten und erhöht den DB. Qualitäter sorgen für Akzeptanz durch Argumentation in Euro (statt in cpk).

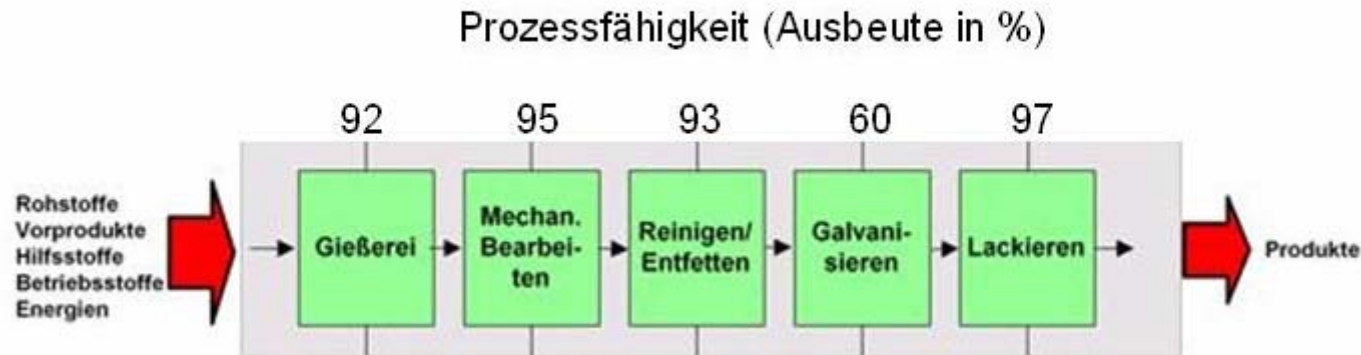




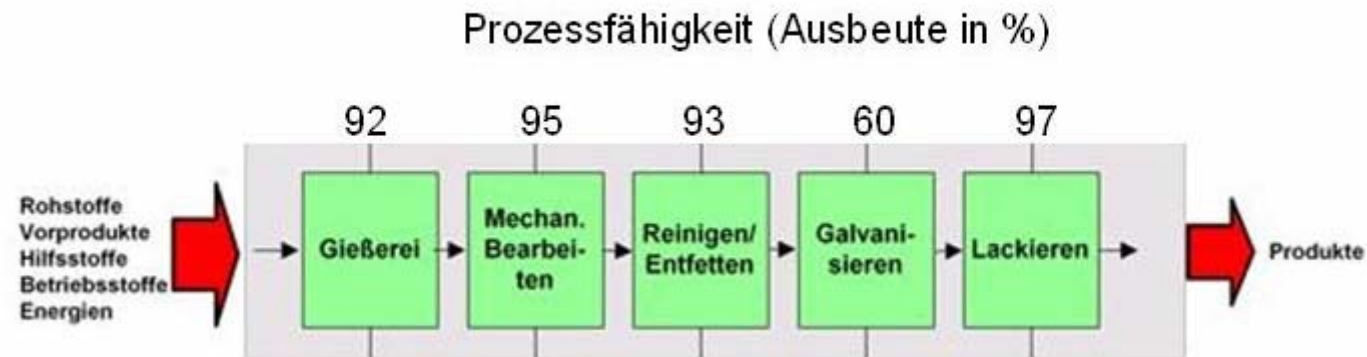
Wie hoch ist die Gesamtausbeute?

Was passiert, wenn man an jedem Prozess ein Verbesserungsprojekt ansetzt?

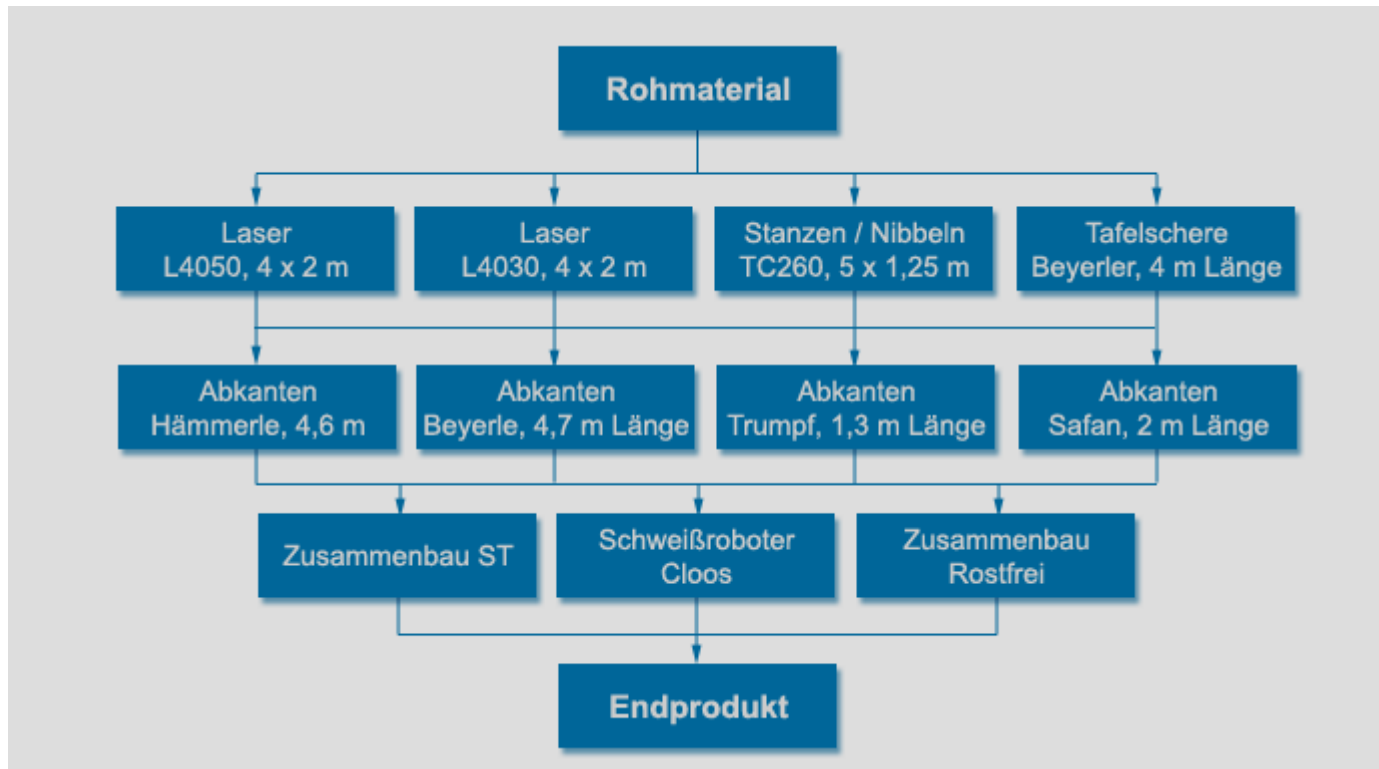
Wo sollte man ansetzen, um die größte Wirkung (Durchbruch) zu erzielen?



- Stau davor
- Leere dahinter
- erhöhter Kommunikationsaufwand
- Hektik, Unordnung, Beschwerden, Terminverschiebungen, ...



- Galvanisieren dauert im Beispiel am längsten
- ggf. personeller Engpass (wenige Spezialisten)
- Kapazität nur mit erheblichen Mitteln zu erweitern
- Anspruchsvoll zu koordinieren (z.B. Teile aus der Entwicklung werden zwischengetaktet)



**Beheben der Engpässe am besten einzeln möglich
Dennoch: abteilungs-/prozessübergreifend denken**

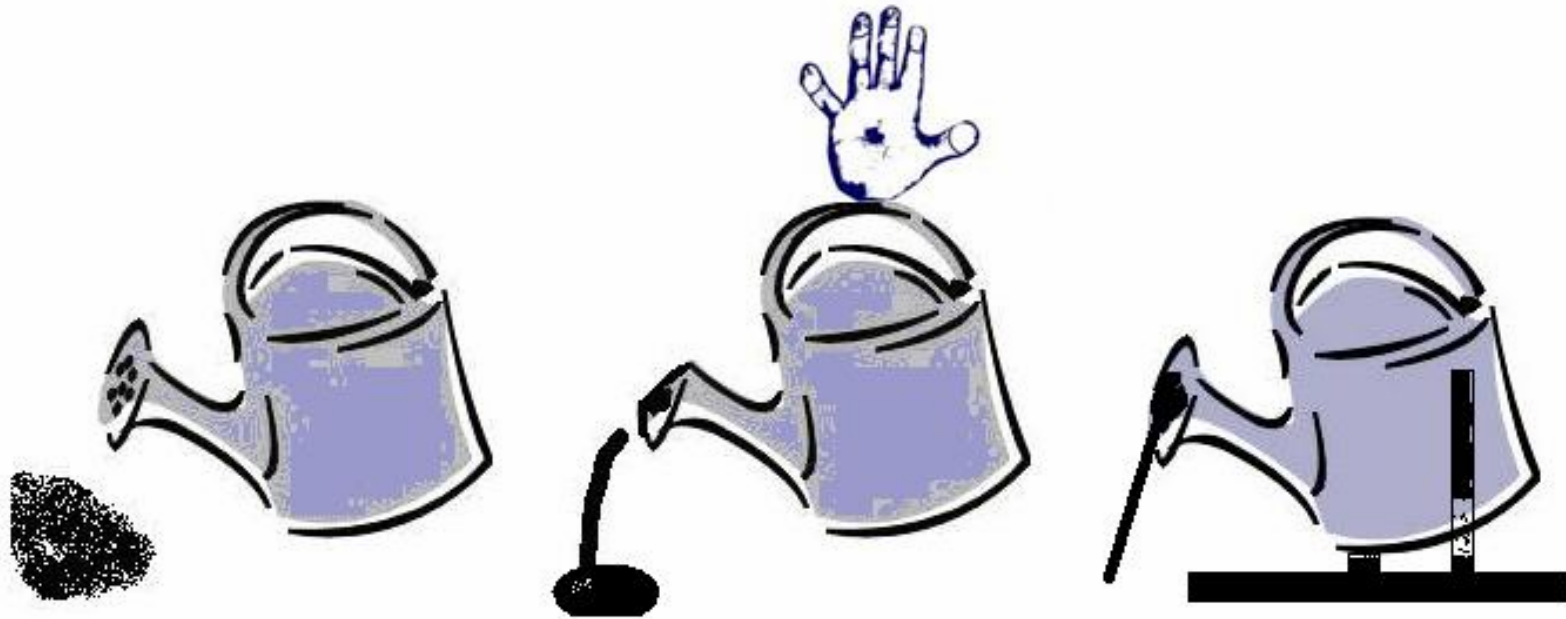
Landung eines Flugzeugs

Die Landebahn hat nur einen Zielpunkt.


Aber verschiedene Faktoren wirken ein:

- a) Anflug (+/- 30 cm)
- b) Wind (+/- 30 cm)
- c) Nässe/Glätte (+/- 30 cm)
- d) Reifenzustand (+/- 30 cm)
- e) Können/Wollen des Piloten (+/- 30 cm)


= Streubereich des Aufsetzpunktes von 3 Metern



Schwerpunkte der Anforderungen der ISO 9001 an das interne Auditwesen

Aspekt des Auditprozesses	Schwerpunkte der Anforderung
Auditprinzipien	Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses
Systematik des Auditverfahrens	Dokumentiertes Verfahren Festlegung von Verantwortlichkeiten zu Planung, Durchführung, Berichterstattung und Aufzeichnungen
Ziele des Audits	Aufrechterhaltung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems ermitteln bezüglich Normanforderungen der ISO 9001 sowie von der Organisation selbst festgelegter Anforderungen 
Anforderungen an Auditoren	Auditoren dürfen ihre eigene Tätigkeit nicht auditieren
Planung und Vorbereitung	Planung eines Auditprogramms unter Einbeziehung des Status und der Bedeutung zu auditierender Bereiche und Prozesse sowie Ergebnisse früherer Audits Festlegung von Auditkriterien, Auditumfang, Audithäufigkeit, Auditmethoden
Realisierung von Audits	Durchführung interner Audits in geplanten Abständen
Auditberichterstattung	Führen von Aufzeichnungen zur Auditberichterstattung
Audit-Follow-up	Leitung des auditierten Bereichs muss sicherstellen, dass Massnahmen ohne ungerechtfertigte Verzögerung zur Beseitigung von Fehlern und Fehlerursachen ergriffen werden Verifizierung der Folgemaassnahmen und Berichterstattung über die Verifizierungsergebnisse

Mit ISO 9004 reifen Managementsystemen neues Leben einhauchen:

Aspekt des Auditprozesses	Schwerpunkte der Anforderung
Auditprinzipien	Wirksamer und effizienter Auditprozess
Systematik des Auditverfahrens	--
Ziele des Audits	Ermittlung von Stärken und Schwächen des Qualitätsmanagementsystems Beurteilung der Effizienz der Organisation 
Anforderungen an Auditoren	--
Planung und Vorbereitung	Planung von Audits flexibel gestalten Bei der Planung Eingaben interessierter Parteien sowie des auditierten Bereichs berücksichtigen
Realisierung von Audits	Zu beachtende Themen können sein: Wirksame und effiziente Prozessverwirklichung, Analyse von Daten zu den Qualitätskosten, Angemessenheit und Genauigkeit der Leistungsmessung etc.
Auditberichterstattung	Anerkennung und Motivation von Personen durch Erfassung hervorragender Leistungen
Audit-Follow-up	Leitung soll Verbesserungsmaßnahmen sicherstellen

Die am meisten unterschätzte (weil nicht gelesene) QM-Norm ist

DIN EN ISO 9004

Selbstbewertung nach ISO 9004

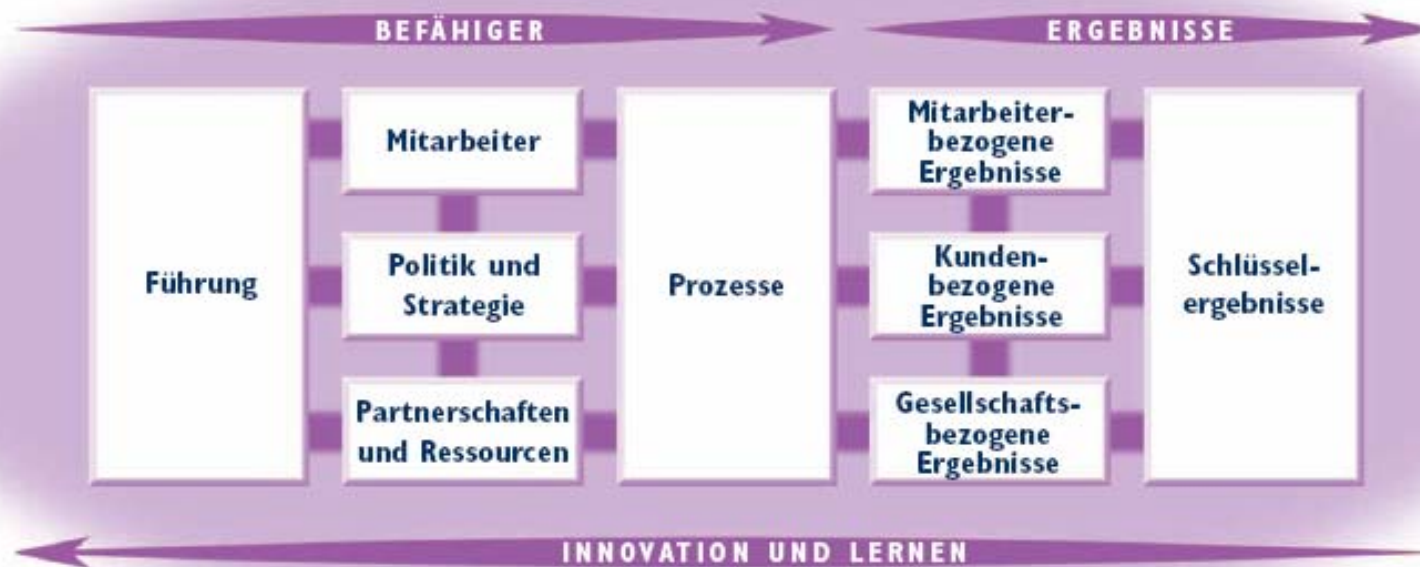
Im Anhang A zur DIN EN ISO 9004 finden Sie eine Vorlage für eine Selbstbewertung.

27 Fragen (mit bis zu 5 Unterfragen)

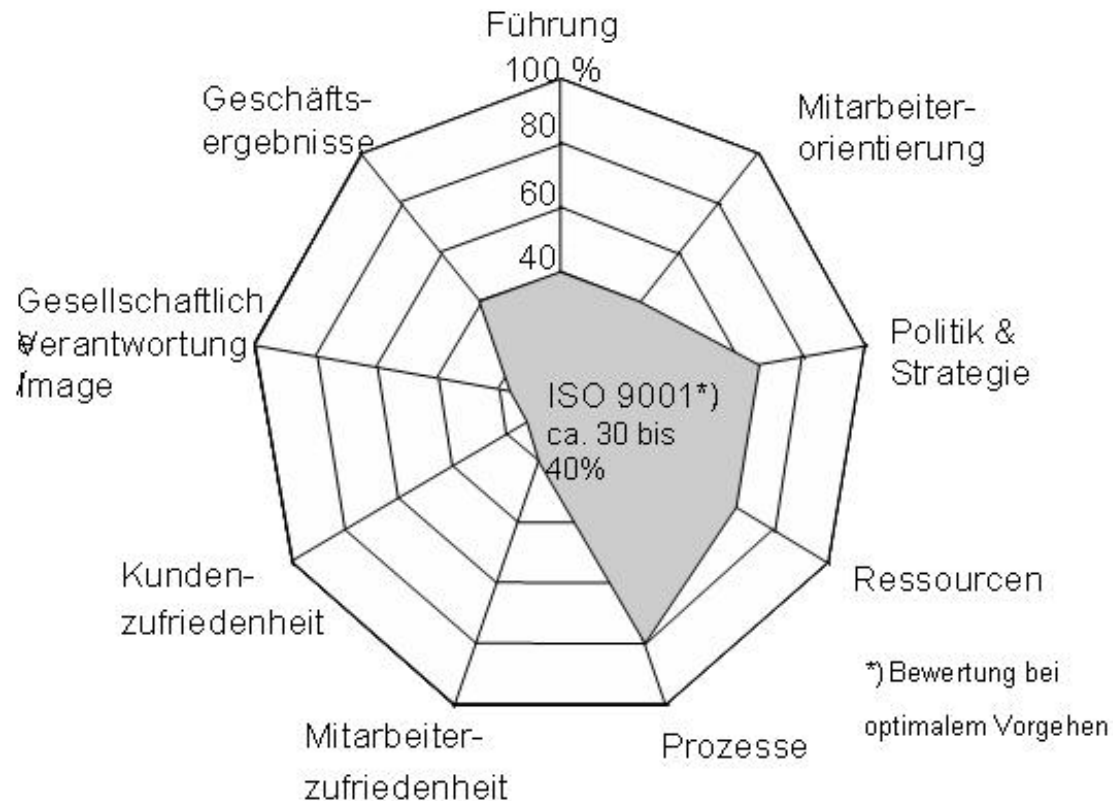
Standardisiert und abstrakt (d.h. anpassbar!)

Mit Bewertungsschema.

Können TQM-Ansätze einen Impuls für den KVP geben?



© Das EFQM-Modell für Excellence ist als Warenzeichen eingetragen



Haufenweise Ansatzpunkte für Verbesserungsaudits

Qualitätsbereich	1	2	3	4	5a	5b	6	7	8	9	lernende metropolregion hamburg <small>Teilprojekt -Flexible Qualitätsentwicklung-</small>
Aspekt	1		2		3		4		5		



Qualitätsbereich 6: Kundenbezogene Ergebnisse: Was in Bezug auf die Zufriedenheit der Kunden bzw. der Qualität der Dienstleistungen erreicht wird.

Aspekt 1: Die KundInnen* werden systematisch und regelmäßig über ihre Wahrnehmung der Organisation befragt, und zwar zu aussagekräftigen, für sie als Kunden relevanten Kriterien (z. B. Beratung, Betreuung, Qualität der Schulungsinhalte, Ausstattung, Trainer-Qualifikation, Praxisrelevanz). Die Ergebnisse werden dokumentiert*.



Bewertung für diesen Aspekt

noch nichts vorhanden	Ideen oder Anfänge einer Umsetzung	teilweise Umsetzung	weitgehende Umsetzung	vollständige Umsetzung	weiß nicht	Durchschnitt	Konsequenzwert
0%	25%	50%	75%	100%		%	%
○○	○○	○○	○○	○○	○○	0%	○○○

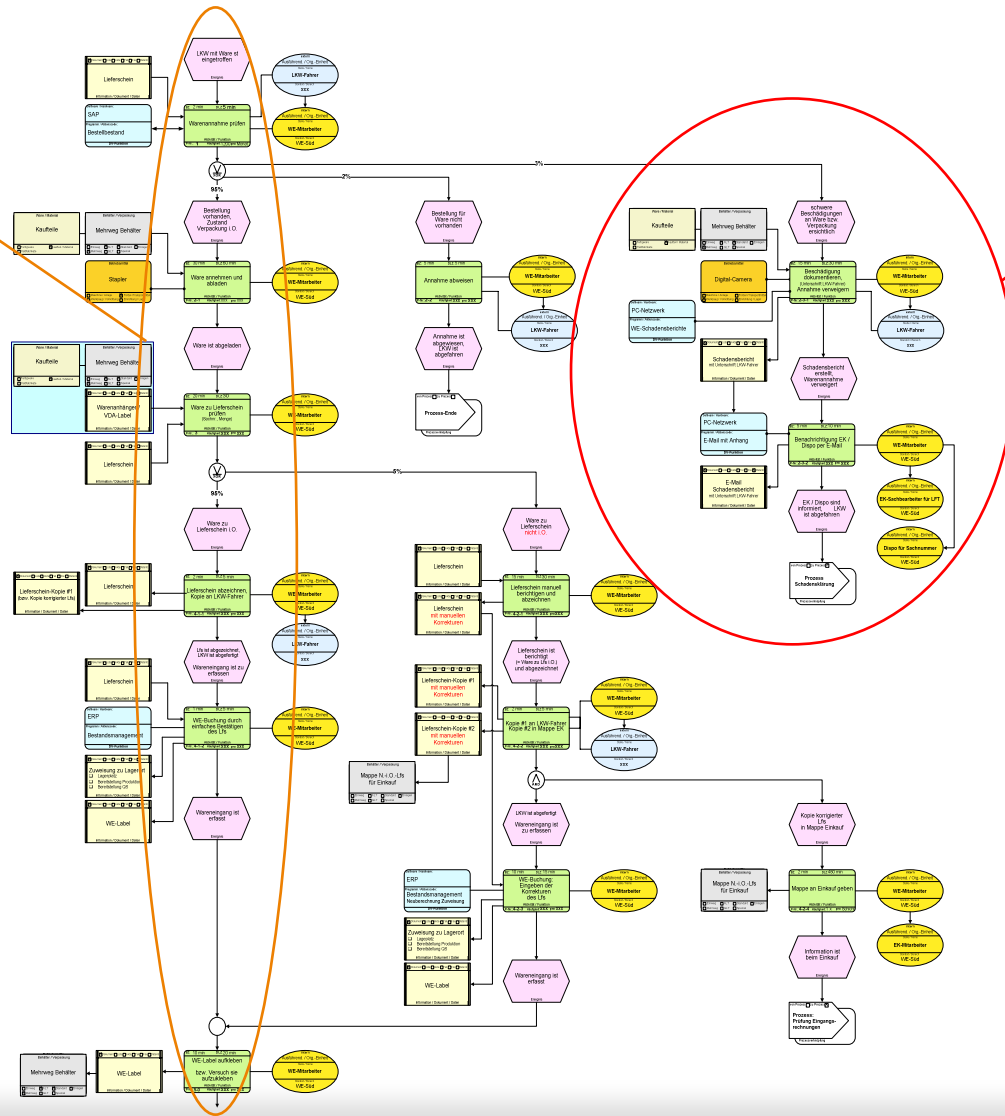
Prozess: Eheschließung beim Standesamt Stenkelfeld

- 1) Antrag auf Eheschließung bei „Stenkelfeld online“, dem E-Governmentportal der Gemeinde durch Anna Bolika (RUS) und Rainer Zufall.
- 2) Ausdruck der pdf-Datei durch Amtmann Bromöller
- 3) Kopie und zweifache Weitergabe an a) Standesamt und b) Ausländeramt der Gemeindeverwaltung
- 4) a) Abtippen des Antrags und handschriftliches Einfügen der Angaben in das Formular „Vollzug III/14“ des Standesamtes
b) Abtippen des Antrags und handschriftliches Einfügen in das Formular „AntrLedigkBesch-nichtEU-08“ des Ausländeramtes
- 5) Sammlung der amtsspezifischen Formulare für die Handakte des Bürgermeisters
- 6) Einladung der Verlobten zur Unterzeichnung des Antrags
- 7) Einscannen der Originale für die Weitergabe an das Landratsamt ...
- 8) ...

Medienwechsel an Schnittstellen bieten oft sehr viele Ansatzpunkte für Verbesserungen.

Welcher Anteil der Prozesse „läuft aus der Spur“?

Direkter Pfad



1. Welcher Aufwand steckt in den Nebenpfaden?

Anz. Durchläufe Aufwand je Durchlauf

2. Wie können die Nebenpfade optimiert werden?

3. Finden sich in den Pfaden Medien bzw. Methodenwechsel?

Ziele der Ablaufoptimierung an Nahtstellen

Optimierung der Kapazitätsauslastung

Verringerung der Durchlauf-, Warte- und Leerzeiten

Reduktion der Kosten der Vorgangsbearbeitung

Qualitätssteigerung der Vorgangsbearbeitung

Verbesserung der Arbeitsbedingungen

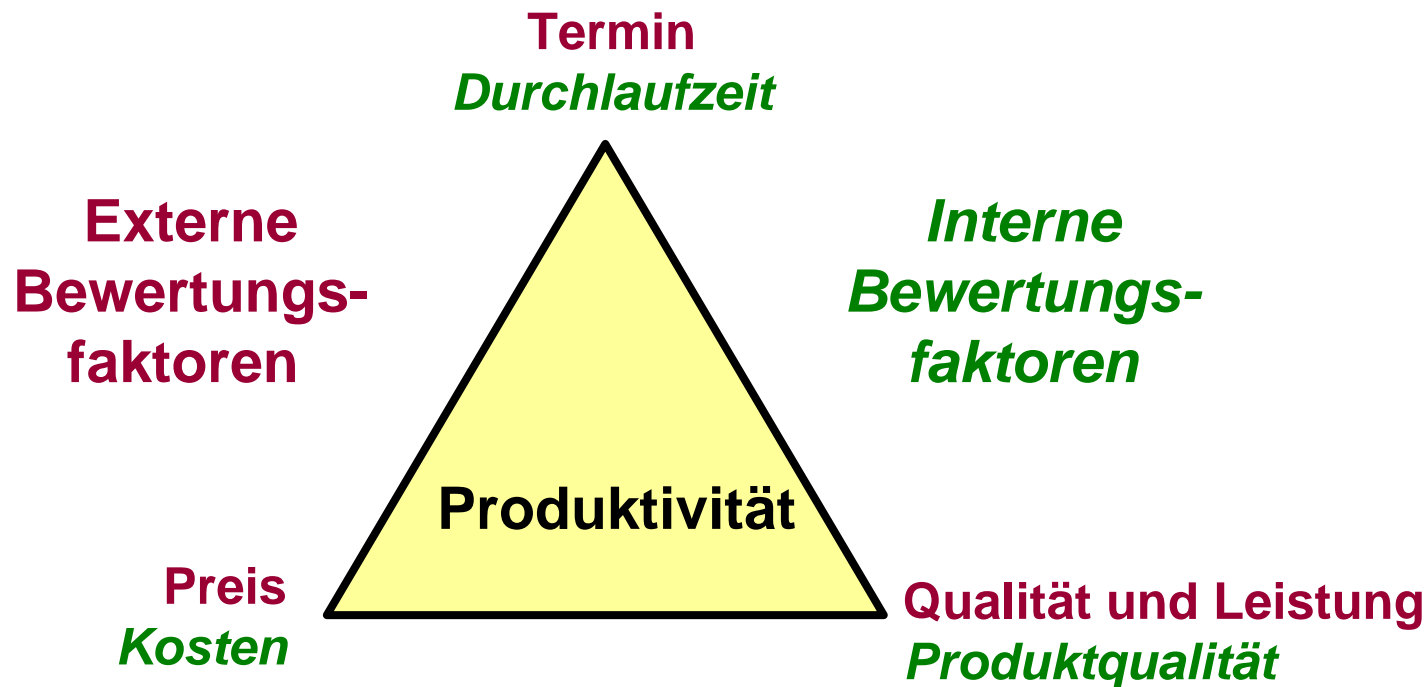
Optimierung der Arbeitsplatzanordnung

Erhöhung der Termintreue

Verringerung von Datenredundanz als Fehlerquelle

Im Kern: Blick von organisationsspezifischen Bedürfnissen weg
und zur Kundenorientierung hin wenden

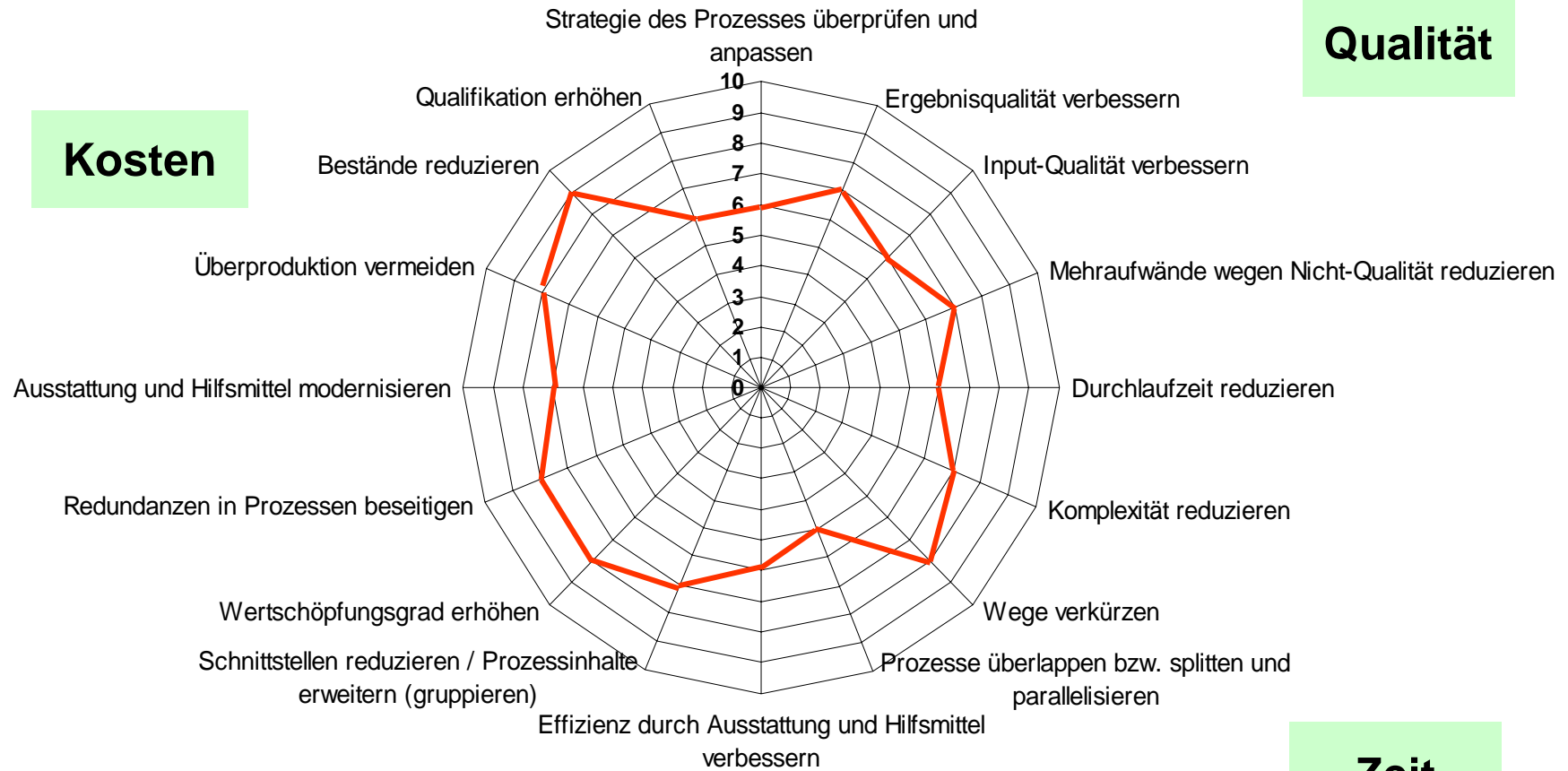
Externe Faktoren sind für den Kunden auftragsentscheidend.



Interne Faktoren stehen den Kundenanforderungen gegenüber.

Kosten

Qualität



Zeit



Kapazitätsauslastung – mit Hilfe der Kunden zu optimieren?

Miss es – oder vergiss es!

Aber:

- Sind „ausgeglichene“ Durchlauf-, Warte- und Leerzeiten zielführend?
- Gibt es sinnvolle Priorisierungen (Werte-A-B-C, Pareto-Mengen, Schlüsselkunden...)

Aber: wer viel misst, misst auch viel Mist.

Die zielführende Auswahl der Messungen ist entscheidend. Die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation ist annähernd so schwer zu messen, wie die eines Körpers... Gewicht? BMI? Puls? Laktatwerte? ...

Wer ist der Kunde (intern/extern)?

Was benötigt der Kunde genau? (Produkt/Dienstleistung)

Welche Erwartungen hat der Kunde? (Soll-Zustand)

Was bieten Sie ihm heute? (Ist-Zustand)

Wie misst der Kunde die Qualität?

Wie messen Sie die Qualität?

Kenne ich die (unausgesprochenen) Erwartungen meines Kunden
und werden diese von mir erfüllt?

Wo erfülle ich seine Erwartungen nicht? (ist ein Delta vorhanden?)

Wie werden wir mögliche ‚Deltas‘ eliminieren?

Fremdbestimmung,
oft unprofessionelle Verfahren

- **Klares Profil, klare Funktionsbeschreibung/Audit-Ziele**
- **ggf. Interne Ausschreibung/Bewerbung**
- **transparentes Rekrutierungsverfahren**

Motivationsprobleme?

- Beitrag zur ständigen Verbesserung/Probleme abstellen
- Nur rentable Arbeitsplätze sind sichere Arbeitsplätze

Oft keine oder ungenügende auditspezifische Ausbildung
Schulungsbedarf wird nicht ermittelt, da Audits selber nicht
ausgewertet werden.

- **Schulungsbedarf wird bei Rekrutierung sauber ermittelt.**

Auch hier hilft der Blick ins Regelwerk: die ISO 19011 enthält in Kapitel 7 sauber aufgelistet die Anforderungen an Auditoren. Auditorenausbildung sollte also immer entsprechend ISO 19011 stattfinden. Also bei der DGQ.

Einzelkämpfer ?

Störenfried ?

Subjektive Wahrnehmungen beachten!

- **Auditorenteams sind motivierter**
- **Austausch schafft Sicherheit**
- **Teams ermöglichen Flexibilität**
- **Auditoren-Intervision als Stütze**

Eigendynamik des Audits einbezogen?

Oder nur routinemäßig vor dem externen Audit angesetzt?

- **jedes Audit heißt: Mitarbeiterschulung**
- **jedes Audit braucht: Führungsunterstützung
(Hilfe beim Policy Deployment)**
- **Auditaufwand macht sich bezahlt (Risikoerkennung)**

Weg von traditioneller Einzelabschlachtung
(ersatzweise: weg vom gemeinsamen Kuschn)

- **Der Auditor als Moderator**
- **Prozessreview im Team**
- **Der Auditor als Stimmungsbarometer:
Stimmungen und Probleme aufnehmen**
- **Der Auditor als Innovationssammler:**

Ideen aufnehmen (und im nächsten Jahr auf die Frage „Was habt Ihr draus gemacht?“ eine Antwort mitbringen).

„Nun muss ich zum Chef –
was soll ich denn da überhaupt fragen?“

Die psychologisch anspruchsvolle Situation „internes Audit beim Chef“ wird erleichtert durch den Blick in die Norm:

Interne Audits sind Pflichteingabe für das Managementreview.

Der Chef legt die Strategie und Ziele fest.

Der Grad der Zielerreichung ist sein Maßstab.

Der Chef weiß, wie die letzten Auditergebnisse (Maßnahmen) verfolgt wurden, was daraus abgeleitet wurde, was seitdem verbessert wurde - das ist sein Job.

Diese Frage ist der Kern jeden Audits –
aber dennoch wörtlich nur selten angebracht.

„Beschreiben Sie mal einen typischen Vorgang“ kann ein Anfang sein.

Innerhalb des Berichts kann nachgefragt werden nach dem Auditoren-Motto „Glaube jedem alles – und nimm ihn später beim Wort“. Hier hat sich die Pullover-Methode bewährt: „kleinschrittig von einem Ende des Prozesses zum anderen Ende aufröppeln“ (G.Kuper, Wilhelm Karmann GmbH)

Auch Werker haben meist eine (zumindest den Auditor)
weiterführende Antwort auf die abschließende Frage

„Und woher wissen Sie, ob Sie Ihre Arbeit gut gemacht haben?“

Gesprächstechnik ist Teil der Auditorenausbildung

„Eigentlich“ und „normalerweise“ sind wie andere Weichmacher aus dem Vokabular zu streichen (und auch in Antworten in Frage zu stellen).

Warum, wieso, wehalb = analytische Frageworte setzen den Befragten oft unter Druck (Polizeiverhör)

Befragter: „Die Aufträge gebe ich nicht immer nach VA weiter...“

Auditor: „Weil“ oder noch besser „sondern?“

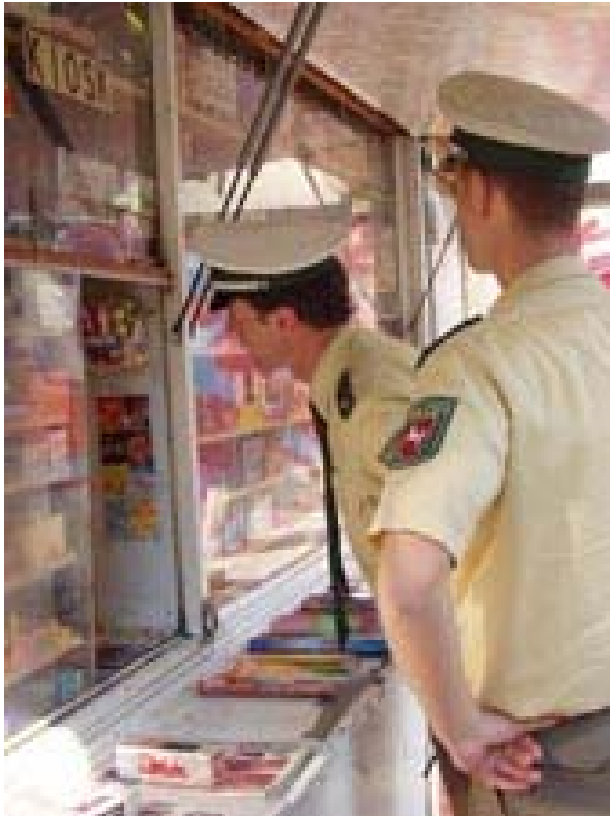
Regel: eine kurze Frage – eine Antwort.

Im Audit wird nicht bewertet.



„Audit“ ist nur mittelbar mit „Audienz“ verwandt.

Audits, bei denen Papiere aus den Abteilungen in Ihr Büro gebracht und begutachtet werden, dürften wirkungslos bleiben.



Der Auditor prüft nicht, ob alle so arbeiten, wie er es gern hätte – sondern: wie vom QMH vorgegeben...

... aber viele QMH sind als Auditvorgabe nur bedingt geeignet!




Wenn's denn ein Formular sein soll ...

Prozessevaluation			
Prozess: _____		Jahr: _____	
Prz-eigner: _____		Version: _____	
			Evaluiert von: _____
Stärken		Massnahmen zur Pflege	Wer?
1			
2			
3			
...			
Schwächen		Massnahmen zu Korrektur/Verbesserung	Wann? Wer?
1			
2			
3			
...			

Auditoren ohne Checkliste benutzen im Kopf folgende Stützen:

PDCA

Jeder Prozess oder Teilprozess hat seinen Regelkreis von

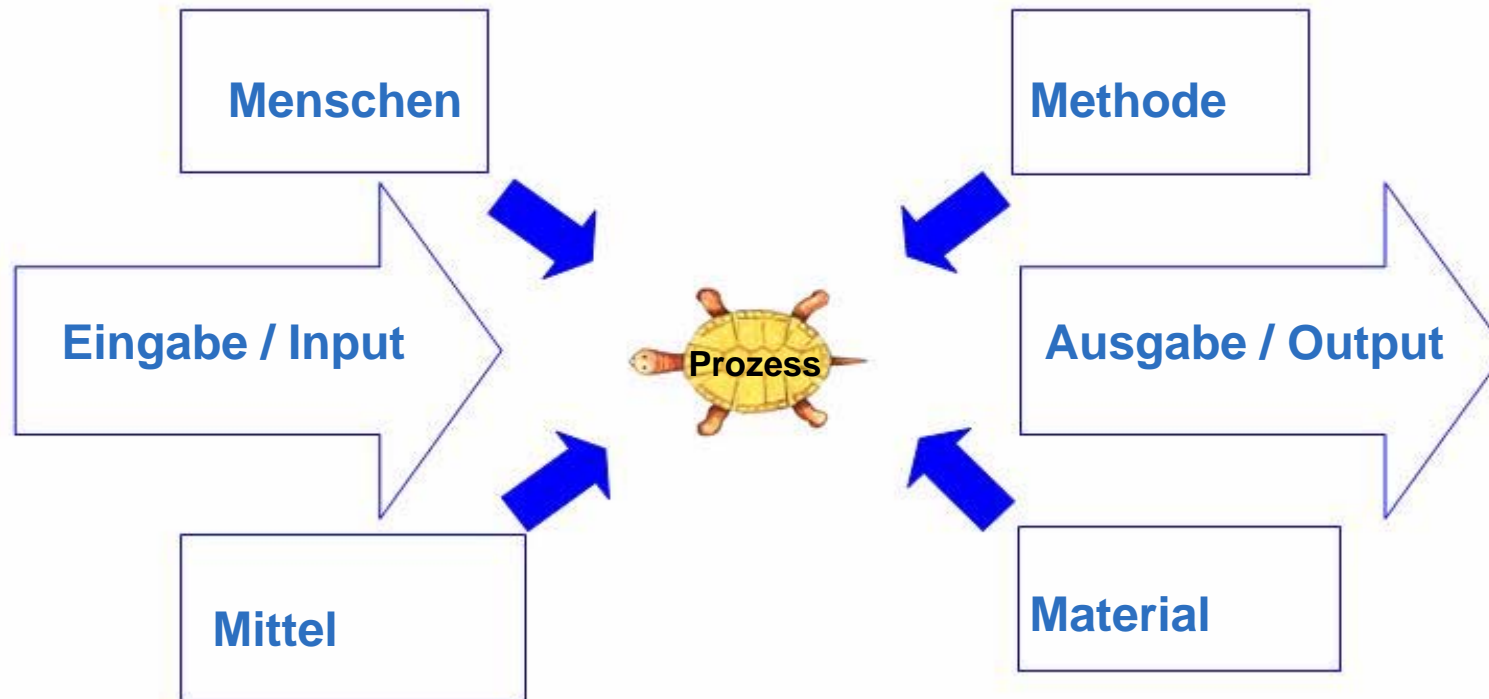
Plan
Do  **Act**
Check

Auditoren ohne Checkliste benutzen im Kopf folgende Stützen:

Turtle

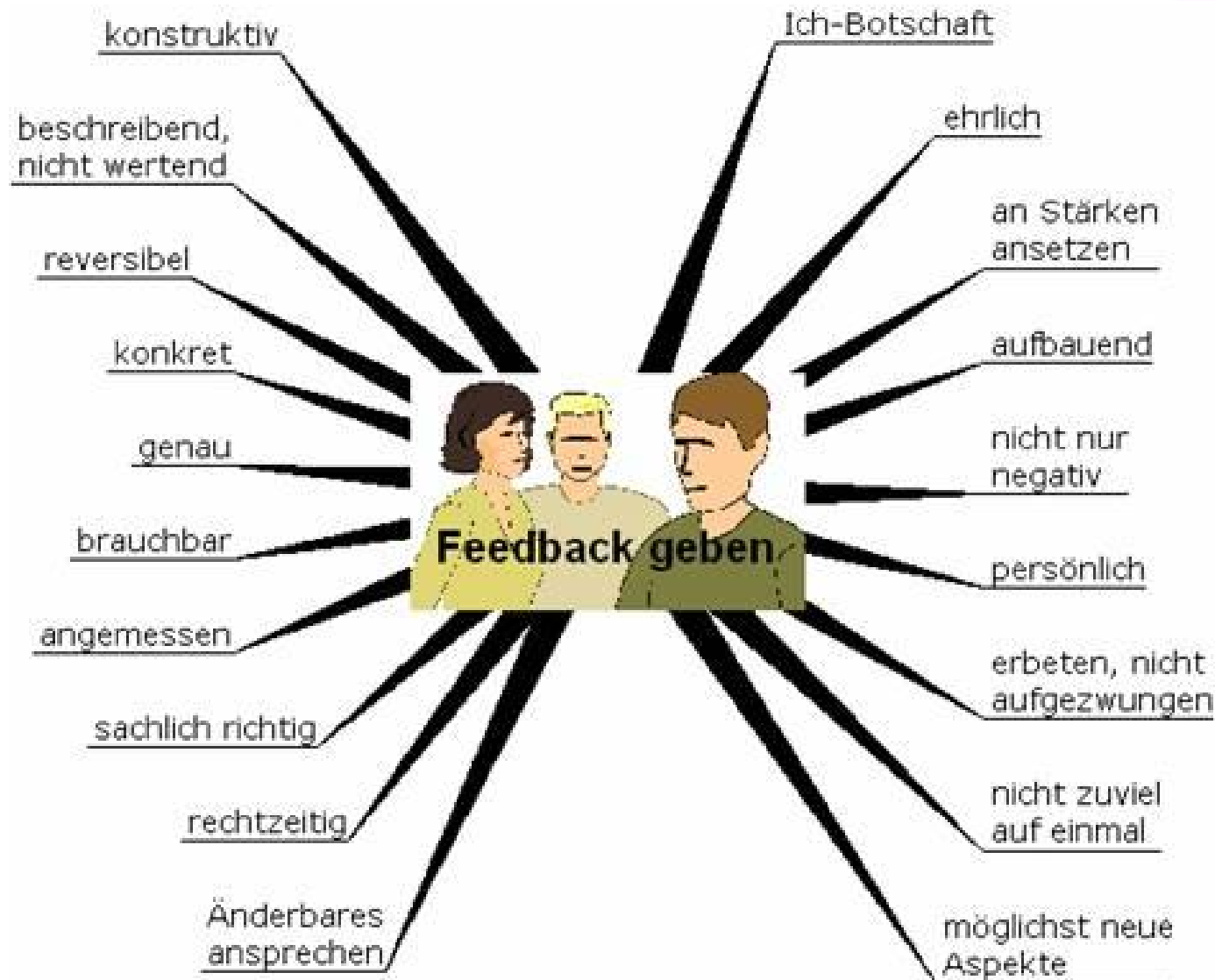
Jeder Prozess wird zwischen Eingabe und Ergebnis von Einflussfaktoren bestimmt:





Meist werden nur die Auditergebnisse betrachtet,
der Auditprozess selbst aber nicht reflektiert

- **Feedbacks einholen (und für die Zukunft beachten)**
- **Aufwand und Ertrag abwägen**
- **Lessons learned festhalten**
- **Debriefing (explizit machen und zur Nutzung bereitstellen)**
- **Maßnahmen kommunizieren, einleiten, kontrollen**



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT.



Kai Behrends

Deutsche Gesellschaft für Qualität
Albert Einstein Ring 10
22761 Hamburg-Bahrenfeld
T + 49(0)40-85 33 78 60
kb@dgq.de

DGQ+
Deutsche Gesellschaft
für Qualität