

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

# Interne Audits – nicht von gestern

DGQ+

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität



# Interne Audits - nicht von gestern

## Erwartungen an interne Audits

Interne Audits, von QM-Systemnormen schon seit Urzeiten gefordert, sind viel zu oft zu einer ungeliebten Pflichtübung in den Unternehmen verkommen. Was ist passiert? Dort, wo sich Organisationen erstmals auf eine Zertifizierung vorbereiten, gibt ein internes Audit Sicherheit, dass Normforderungen verstanden und angemessen im Unternehmen umgesetzt wurden. Das interne Audit ist in einer solchen Situation also Generalprobe für die erste externe Begutachtung oder die erstmalige Zertifizierung nach einem neuen Regelwerk. Behält man diesen Modus und die damit verbundene Zielsetzung jedoch für alle weiteren internen Audits zu lange bei, erhält die Organisation aus den Audits keine neuen Informationen mehr. Es gibt keine neuen Anregungen, keine Impulse und die ausschließliche Suche in der ISO 9001 und anderen Systemnormen fördert kein neues werthaltiges Verbesserungspotenzial sondern bestenfalls Formales zu Tage.

Was können Sie tun?

## Ziele und Schwerpunkte für interne Audits

ISO 19011:2011, der Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen, spricht davon, dass Audits nicht mit der Gießkanne über die Organisation verteilt, sondern nach sinnvollen Kriterien geplant werden sollten. Unter „5-Leiten und Lenken eines Auditprogramms“ heißt es „Vorrang sollte der Zuordnung der Auditprogrammressourcen gegeben werden, um diejenigen Dinge zu auditieren, die innerhalb des Managementsystems von Bedeutung sind. Diese können die Schlüsselmerkmale von Produktqualität einschließen, die mit Gesundheit und bzw. signifikanten Umweltaspekten und deren Kontrolle verbunden sind.“

Sie dürfen also Schwerpunkte setzen. Aus den Schwerpunkten für eine Organisation leiten sich dann die Ziele ab, die das Auditprogramm insgesamt abdecken soll. Bei einer Vielzahl von unterschiedlichen Zielen liegt auch nahe, dass Sie unterschiedliche Ziele mit unterschiedlichen Auditformaten bedienen. Die „eierlegende Wollmilchsau“ ist ein ausgesprochen bekanntes Fabelwesen, zeigt aber oft nicht die gewünschte Wirkung.

Die Auditprogrammziele sollten im Einklang mit der Politik und den Zielen des Managementsystems stehen und diese unterstützen. Diese Ziele können auf der Berücksichtigung folgender Aspekte basieren:

- > Managementprioritäten
- > Systemanforderungen
- > Konformität zu Regelwerken
- > Erfüllung von Kundenanforderungen

Diese Punkte sind bekannt. Neu in der ISO 19011 sind folgende Aspekte:

- > Merkmale von Prozessen, Produkten und Projekten
- > Leistungsgrad der zu auditierenden Organisation, abgeleitet beim Auftreten von Fehlern bzw. Zwischenfällen oder Kundenbeschwerden
- > Ergebnisse aus früheren Audits
- > Reifegrad des Managementsystems
- > Beitrag zur Verbesserung des Managementsystems und dessen Leistungsfähigkeit
- > externe Anforderungen (z.B. Zertifizierung nach einer Managementsystem-Norm)

Ein erwiesenermaßen funktionierendes, gelebtes und über Jahre entwickeltes Managementsystem muss also nicht zwangsläufig in der gleichen Art und Weise auditiert werden, wie ein „frisches“ System im Rahmen der ersten Generalprobe.

## **Rolle der internen Auditoren**

Wer etwas verändern möchte, muss auch die Rolle der internen Auditoren verändern.

Bei der eingangs beschriebenen Zielsetzung für interne Audits tritt der interne Auditor zuerst als Prüfer auf. Er muss dazu die Norm kennen und als Normenfachmann eben auch formale Aspekte ansprechen. Die Suche nach Normkonformität führt den Auditor dorthin, wo er Fehler also Nichtkonformitäten findet. Die daraufhin vereinbarten Abstellmaßnahmen stellen das Zertifikat sicher. Mehr nicht.

Was also ändern? Auch künftig soll ein interner Auditor in der Lage sein, Rückmeldung zu Normen und zur Konformität mit Normen zu geben. In einem Unternehmen in dem das QM-System einen gewissen Reifegrad erreicht hat, muss diese Aufgabe aber nicht an erster Stelle stehen und nicht in jedem Audit im Fokus sein.

Der „neue interne Auditor“ versteht seine Rolle darüber hinaus insbesondere auch als Moderator und Coach. Er unterstützt mit seiner Arbeit Veränderungsprozesse. Er hilft den Verantwortlichen, ihre Prozesse gemeinsam mit internen Kunden und Lieferanten zu optimieren. Dabei gelingt es immer wieder, auch Risiken bezüglich der Produkte, Prozesse und Systeme zu identifizieren und zu minimieren.

Nachfolgend erhalten Sie Anregungen, um interne Audits zu gestalten. Abhängig von der Zielsetzung im zugrundeliegenden Auditprogramm, können Sie mit den hier vorgestellten Formaten frischen Wind in die Audits bringen. Jedes einzelne Audit bedient eines oder mehrere der Ziele aus dem Auditprogramm. Wählen Sie aus unterschiedlichen Auditformaten das für eine bestimmte Zielsetzung geeignete Format aus.

## **Top/Flop – Audit**

### **Wie geht das?**

Wir lernen besonders gut anhand von Vergleichen. Das können Beispiele für Projekte sein, die besonders gut gelaufen sind, weil wir uns an ihnen orientieren können und weil wir darüber sprechen können, warum gerade dieses Projekt besonders erfolgreich war. Umgekehrt gilt dies auch für die Beispiele, die wir möglichst nicht wiederholen wollen. Betrachten Sie in einem Top/Flop-Audit also nicht das ganz normale Tagesgeschäft, sondern die besonders guten und weniger guten Beispiele.

### **Tipps für die Auditpraxis**

Starten Sie Ihr Audit, indem Sie sich ein TOP- Beispiel des auditierten Bereichs oder Prozesses zeigen lassen. Nach der Betrachtung der Erfolgsfaktoren und der Anerkennung für die Leistung fällt es im nächsten Schritt leichter, auch ein weniger optimales Beispiel offen durchzusprechen und die „lessons learned“ festzuhalten.

## **Stellvertreter-Audit**

Sie erleben in Ihrer Organisation, dass die vereinbarten Abläufe gut funktionieren, die Zusammenarbeit an Schnittstellen sauber geklärt ist. Sie erkennen, dass Verantwortungen und Befugnisse bekannt und im QM-System transparent dargestellt sind. Dann planen Sie zur Abwechslung doch einfach einmal ein Stellvertreter-Audit!

### **Wie geht das?**

Wählen Sie für ein internes Audit einmal ausschließlich die jeweiligen Stellvertreter als Ansprechpartner. Wenn Sie das Audit vorbereiten und einen Zeitplan erstellen, dann suchen Sie sich gezielt die als Stellvertreter benannten Kollegen aus. Vielleicht merken Sie bereits in der Planungsphase, dass nicht für alle Aufgaben Vertreter benannt sind. Welche Risiken lassen sich hieraus bereits ableiten? In den Auditgesprächen mit den Stellvertretern wird dann klar, welche wichtigen Kernaufgaben Ihrer Organisation tatsächlich systematisch auf einem hervorragenden Niveau erbracht werden können. Sie werden aber auch erkennen, wenn Teilprozesse sehr stark von einzelnen Personen abhängig sind. Manchmal sind Stellvertreter benannt, aber nicht hinreichend mit der Aufgabe vertraut, eine Einarbeitung hat nicht stattgefunden oder es fehlen Zugriffsrechte. Welche möglichen Risiken sind damit verbunden?

### **Tipps für die Auditpraxis**

Achten Sie darauf, dass Sie genügend Zeit für die Gespräche mit den Stellvertretern haben. Es geht nicht darum Zeitdruck aufzubauen. Es ist auch ganz normal und völlig in Ordnung, wenn für Aufgaben, die nicht regelmäßig eine Vertretung benötigen, etwas mehr Zeit beansprucht wird.

## Selbstbewertung nach ISO 9004

Der Begriff der Selbstbewertung ist weithin bekannt. Oft verbindet man damit aber auch eine ausgesprochen umfangreiche Bewertung der Organisation anhand der Kriterien des EFQM-Modells. Eine Selbstbewertung kann jedoch auch mit anderen Ansätzen erfolgen und sehr gut im Rahmen eines internen Audits eingesetzt werden. Hier wird die Selbstbewertung auf Basis der ISO 9004 als Basis für ein internes Audit genutzt.


### Wie geht das?

Die Kriterien der DIN EN ISO 9004 sind hier die Auditkriterien. In fünf aufeinander aufbauenden Reifegradstufen werden Basisanforderungen und optimale Ansätze zu jedem Kriterium beschrieben. Das Grundprinzip ist nachfolgend dargestellt:

Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
1	Kriterium 1 - Basisebene				Kriterium 1 - optimale Vorgehensweise
2					
3					
4					
...					
...					
n					

Reifegradmodell der DIN EN ISO 9004:2009 für die Selbstbewertung

In den Tabellen A.1 bis A.7 der ISO 9004 finden sich dann zu allen Aspekten eines QM-Systems beispielhaft ausgestaltete Reifegradstufen in deutsch, englisch und französisch.

Kriterium	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Wie kommt es zu Lerneffekten? (Verbesserung, Innovation u. Lernen)	Lerneffekte treten zufällig, auf der Ebene des Einzelnen, auf.				Die Prozesse der Organisation zum Lernen werden mit relevanten interessierten Parteien geteilt und unterstützen Kreativität und Innovation.

Beispiel: Korrelation zwischen Schlüsselementen und Reifegradstufen

In Tabelle A.1 werden Schlüsselemente eines QM-Systems angesprochen, also beispielsweise Aspekte von Führung oder Lernen und Innovation:

Alternativ können Sie mit den Tabellen A.2 bis A.7 arbeiten. Dort finden Sie Kriterien für die Reifegradstufen

auf Basis der einzelnen Abschnitte der ISO 9004, von 4.1 (Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation) bis 9.4 (Lernen).

### Tipps für die Auditpraxis

Die Tabellen enthalten viel zu viele Ansatzpunkte, als dass ein internes Audit sich mit allen Kriterien beschäftigen könnte. Mit Mut zur Lücke kommt man hier weiter. Nutzen Sie Ihre Freiheit, setzen Sie Schwerpunkte entsprechend den Zielen Ihrer Organisation und entsprechend der Dinge, die für Ihre Organisation wichtig sind.

## Selbstbewertung nach Handlungsfeldern

Einen anderen Ansatz stellt Jens Burkhardt vor, Leiter der Stabsstelle Unternehmensentwicklung, BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM). Er empfiehlt, die Selbstbewertung mit eigenem Kriterienkatalog im Rahmen interner Audits umzusetzen. Die Vorgehensweise ist für Systemaudits wie auch komplexere Prozessaudits geeignet. Ziel ist es, die Stärken einer Organisation herauszuarbeiten und durch geeignete Impulse zu fördern.

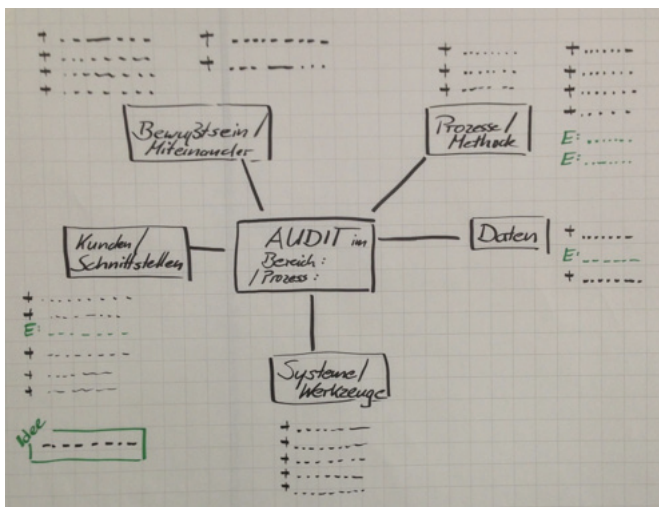
### Wie geht das?

Die BIM hat zuerst die eigenen Anforderungen an ein wirksames Managementsystem festgelegt und dazu elf Fragen in einer Checkliste zusammengefasst. Diese Fragen sprechen alle für das Unternehmen wichtigen Aspekte eines gelebten Managementsystems an: Information und Kommunikation, Vorhandensein und Aktualität von Prozessen sowie Vorgaben, Umgang mit Änderungen, Audits, Maßnahmenplanung und -controlling, Qualitätsziele, Managementbewertung, Ideen- und Verbesserungsmanagement, positive Kundenrückmeldungen und Beschwerden.

Am Audit sollten in jedem Fall Führungskräfte und Mitarbeiter teilnehmen. Reihum liest jeder Teilnehmer ein Kriterium vor und stellt danach zuerst seine Selbsteinschätzung zu diesem Kriterium vor. Die Selbsteinschätzung der anderen Teilnehmer wird danach abgefragt. Aus den Beiträgen entsteht in der Regel ein intensiver Austausch zwischen den Teilnehmern, so dass diverse Informationen rund um ein Kriterium benannt werden.

Der Auditor stellt während des Audits die Ergebnisse sichtbar für alle Teilnehmer dar. Hierzu bereitet der Auditor der BIM ein Mindmap mit den Handlungsfeldern „Be-

wusstsein/Miteinander“, „Prozesse/Methodik“, „Daten“, „Systeme/ Werkzeuge“ und „Kunden/Schnittstellen“ für den zu auditierenden Prozess vor. Der zu den einzelnen Fragen erzielte Konsens wird dann während des Audits den verschiedenen Handlungsfeldern zugeordnet. Das Bild begleitet das Audit und kann im Laufe des Audits immer wieder mit Stärken, Empfehlungen und Ideen ergänzt werden. Die übersichtliche Darstellung der Einschätzungen zu den unterschiedlichen Handlungsfeldern erleichtert eine Diskussion und Analyse von Ursachen und Wirkungen.



### Tipps für die Auditpraxis

Legen Sie vor dem Audit fest, welche Anforderungen Ihre Organisation erfüllt haben möchte und anhand welcher Kriterien Sie die Wirksamkeit bewerten wollen. Beschränken Sie Ihren Kriterienkatalog und ergänzen Sie diesen mit der Zeit (z. B. nach mehreren Audits).

Beteiligen Sie wirklich alle Teilnehmer. Lassen Sie, wie vorstehend beschrieben, jeden Teilnehmer im Audit einmal die eigene Meinung als Erstes formulieren. Sie erreichen damit eine viel größere Bandbreite an Rückmeldungen und vermeiden zugleich, dass die Teilnehmer nur die Beiträge der Führungskräfte oder der Vorredner wiederholen.

Nehmen Sie die vielen guten Ansätze und vieles, was eine Organisation erfolgreich macht und was es zu bewahren gilt, in der Mindmap auf. Heben Sie Ideen und Empfehlungen so hervor, dass die guten Ansätze und Stärken überwiegen. Über ein wertschätzendes Feedback durch den Auditor lassen sich leichter Potenziale ansprechen (E oder Empfehlung im Mindmap).

Greifen Sie im Auditbericht die Aspekte wie z. B. „Bewusstsein/Miteinander“ aus dem Mindmap auf und formulieren Sie darunter Ihre Feststellungen. So ermöglichen Sie den Teilnehmern, ihre Beiträge schneller wiederzuerkennen. Verbindlichkeit und Vollständigkeit erreichen Sie auch dadurch, dass Sie dem Auditbericht ein Foto der Mindmap beifügen.

Auch wenn wir uns hier wiederholen: Sorgen Sie dafür, dass an den guten und bewährten Vorgehensweisen festgehalten wird und so auch sichtbar (für den Leitungskreis) Anerkennung formuliert wird. Der Auditbericht soll auch aus diesem Grund an die auch Leitungsebene verteilt werden.

## Blitzaudit

### Wie geht das?

Jeder Auditor lernt bis heute noch, Audits nicht nur zu planen, sondern auch mit einem abgestimmten Zeitplan anzukündigen. Was für externe Audits wichtig ist, darf man intern auch gerne einmal vergessen. Gehen Sie einfach einmal nicht angekündigt in ein internes Audit. Sie werden sehen, näher kommen Sie der Praxis der gerade auditierten Kolleginnen und Kollegen sonst kaum. Mit welchen Störungen plagen sich die Kollegen gerade, welches IT-System versagt gerade seine Mitarbeit, welche Schnittstelle erfordert wieder einmal besonderen Klärungsaufwand?

### Tipps für die Auditpraxis

Planen Sie Ihr Blitz-Audit mit einem sehr engen Fokus. Das Audit darf, weil nicht angekündigt, nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen. Kurz und knackig ist hier die Devise.

Ebenso wichtig: Das nicht angekündigte Blitzaudit darf nicht als „Waffe“ bei internen Meinungsverschiedenheiten eingesetzt werden. Nur wenn der Auditor seine Rolle als Moderator, Coach und Partner der auditierten Kollegen angenommen hat und mit Wertschätzung auditiert, kann das Blitzaudit sowohl eine wertschöpfende als auch ressourcenschonende Methode sein.



## Interne Kunden auditieren interne Lieferanten

### Wie geht das?

In jeder Organisation wissen die Mitarbeiter, was sie an Zusammenarbeit, an Zuarbeit, was sie an Informationen von Ihren jeweiligen internen Lieferanten benötigen. Sie kennen auch die Knackpunkte und Störungen, die vielleicht immer wieder einmal das Leben erschweren. Werfen Sie also einmal alle guten Manieren (sprich: die Unabhängigkeit des Auditors) über Bord. Lassen Sie den Kollegen den Freiraum, nicht „um den heißen Brei herum zu auditieren“, lassen Sie die internen Kunden in der Auditorenrolle zügig zu den Themen kommen, für die eine Verbesserung gewünscht wird.

### Tipps für die Auditpraxis

Der interne Kunde auditiert. Interne Lieferanten sind in der Rolle der Auditierten. Damit sind doch alle Rollen besetzt?

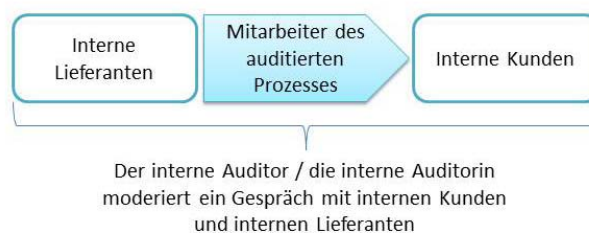
Nicht ganz: Sie als interner Auditor überlassen diese Rolle dem internen Kunden. Falls die Mitarbeiter, die nun als interne Kunden in die Auditorenrolle schlüpfen, mit Audits nicht vertraut sind, nicht geschult sind oder zu wenig Erfahrungen mitbringen, dann sollten Sie als Qualitäts- und Auditspezialist das Steuer nicht ganz aus der Hand geben.

Begleiten Sie das Audit und achten Sie auf eine konstruktive Gesprächsatmosphäre. Schreiben Sie Diskussionspunkte mit und visualisieren Sie wesentliche Ergebnisse am FlipChart. Aus dem Konsens der Auditpartner ergeben sich konkrete Maßnahmen, Lösungsansätze für offene Punkte werden dagegen nach dem Audit vielleicht in einem eigenen Termin gesucht.



## Moderiertes Auditgespräch

Eine Variante des Audits durch die internen Kunden ist das moderierte Auditgespräch. Im Unterschied zu diesem tritt der (erfahrene) interne Auditor als neutraler Moderator auf. Außerdem können Sie neben den internen Kunden auch interne Lieferanten zum Auditgespräch einladen.

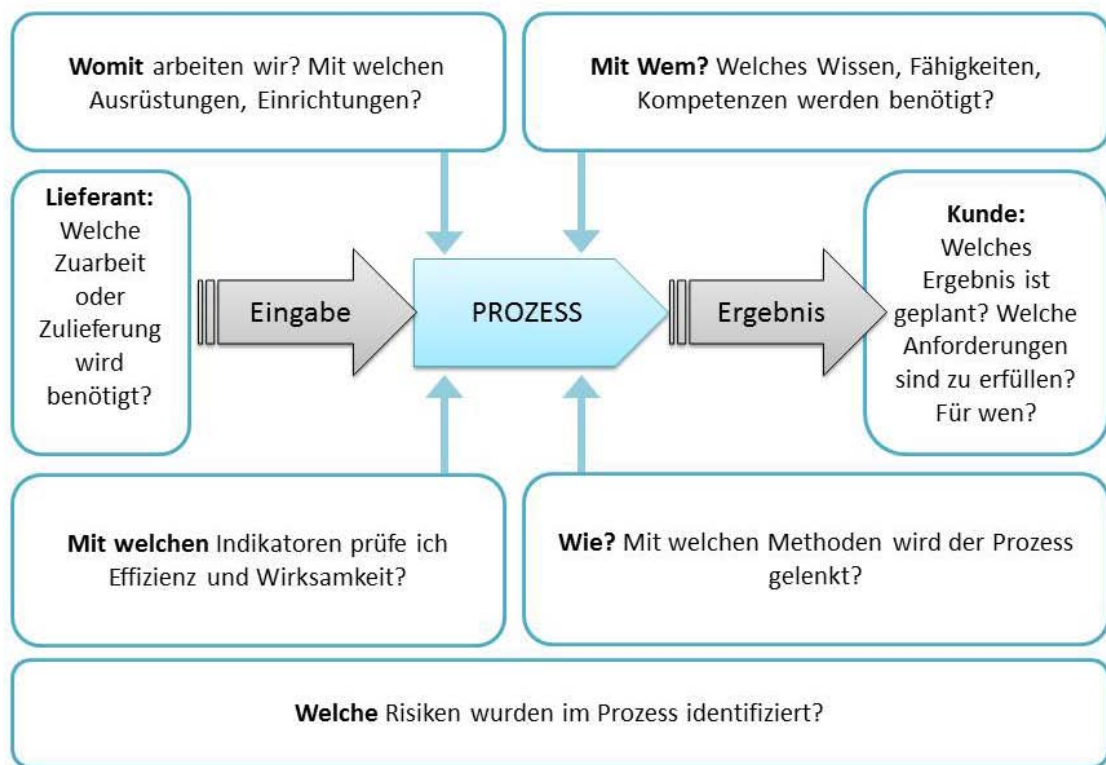


### Wie geht das?

Im Rahmen der Auditplanung werden für den zu auditierenden Aufgabenbereich / Prozess neben den Mitarbeitern aus diesem Aufgabenbereich auch Vertreter der internen Kunden und/oder Lieferanten eingeladen. Der interne Auditor ist hier als neutraler Moderator im Einsatz. Seine Aufgabe ist es, ein Gespräch über die zu auditierende Aufgabe in Gang zu bringen. Mit den richtigen Fragen kommt erfahrungsgemäß schnell eine Diskussion in Gang. Mitarbeiter diskutieren dann offen über ihre Arbeit. Hier kann der Auditor leicht den Dank für die gute Zusammenarbeit und gute Ansätze herausziehen und zum Beispiel am Flip Chart dokumentieren. Ebenso offen werden die Punkte angesprochen, zu welchen die Mitarbeiter Verbesserungen einfordern. In einer Runde mit Vertretern aller Prozessbeteiligten kann der Auditor oft auch gleich Maßnahmenvorschläge zu diesen Punkten notieren.

### Tipps für die Auditpraxis

Was ist Ursache und was ist Wirkung? Benötigt man für ein solches offenes Gespräch eine entsprechende Kultur im Umgang mit Fehlern? Oder fördert ein solches Audit die Entwicklung zu einem konstruktiven Umgang? Beides stimmt sicher ein Stück weit. Der interne Auditor kennt aber seine Organisation und muss sich aus der Normenecke herausbewegen, damit er etwas bewegen kann. Trauen Sie sich!



Welche Fragen eignen sich, um die Diskussion in Gang zu bringen? Hier ein paar Beispiele:

- > Welches sind die wesentlichen Ergebnisse Ihrer Arbeit (des betrachteten Prozesses)?
- > Wer ist Empfänger dieser Ergebnisse (Informationen, Produkte, ..)
- > Wie zufrieden sind Sie als interner Kunde? Bekommen Sie z.B. Infos zeitgerecht und vollständig?
- > An welchem Punkt beginnt Ihre Aufgabe? Was ist der Anstoß?
- > Welche Eingaben, Informationen benötigen Sie?
- > Wer sind die internen Lieferanten für diese Eingaben ?
- > Wie schätzen Sie Qualität, Termineinhaltung, .... dieser Lieferungen bzw. Zuarbeit ein?

Die Fragen orientieren sich im Wesentlichen an dem Prozessmodell. Sie können deshalb sehr gut auch das „Turtle“ genannte Prozessmodell der Automobilindustrie dem Gespräch zugrunde legen. Nachfolgend wird das Turtle-Modell beschrieben.

## Prozess-Audit

### Wie geht das?

Wenn Sie sich im Audit auf die hier im Diagramm ( auch als „Turtle“ bezeichnet, vgl. Prozessaudit nach VDA 6.3) dargestellten Fragen konzentrieren, behalten Sie den nötigen Abstand und verlieren sich nicht vorschnell in den Details der Arbeit. So gelingt es Ihnen, die wesentlichen Fragen zu stellen und die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu anderen Aufgabenbereichen zu thematisieren. Ganz wichtig: Sie sprechen in jedem Fall über die Eignung von Kennzahlen für die Steuerung des Prozesses.

### Tipps für die Auditpraxis

Das Turtle-Modell ist Ihre Planung für ein strukturiertes und ergebnisorientiertes internes Audit. Starten Sie am besten mit dem geplanten Ergebnis des auditierten Prozesses, hinterfragen Sie die Ziele und die Eignung der Kennzahlen, diesen Prozess mit Blick auf die geplanten Ziele zu steuern.

## Quizmethode

### Wie geht das?

Überlegen Sie sich im Rahmen Ihrer Auditvorbereitung Fragen, die Sie aus den verfügbaren Quellen ableiten: Vorgabedokumente, beschriebene Prozesse, Ziele, Unternehmenspolitik und Richtlinien. Fragen Sie auch danach, wo Antworten auf typische Fragen zu finden sind (z. B. Vertretungsregelungen). Damit es Spaß macht und keine Verlierer gibt, sollten Sie zwei Teams bilden. Legen Sie wenige Regeln für das Quiz fest. Z.B. wer sich zuerst meldet, darf sich zuerst an der Antwort versuchen oder die erste Antwort wird abwechselnd gegeben. Ist sie falsch oder unvollständig, darf das andere Team nachlegen. Vergeben Sie Ihre Punkte für die Teams auf einem Flip Chart oder verteilen Sie Schoko- oder Müsliriegel anstelle der Punkte.

### Tipps für die Auditpraxis

Wenn es nach einiger Zeit wieder einmal darum geht, die Grundlagen zum QM-System Ihres Unternehmens aufzufrischen, dann haben Sie mit der Quizmethode ein geeignetes und kurzweiliges Format. Auch hier gilt: Kurz und knackig ist besser. Planen Sie im Vorfeld, welchen Fokus Sie im Quiz setzen wollen!

## Empfehlung

Für Zertifizierungsaudits (3rd Party) gelten Spielregeln, diese sind u.a. in der ISO/IEC 17021:2011 nachzulesen. Der Spielraum für interne Audits ist deutlich größer. DIN EN ISO 19011 fordert uns geradezu auf, Schwerpunkte zu setzen. Nutzen Sie Ihren Freiraum in internen Audits. Die wichtigste Regel (nicht nur in internen Audits) aber lautet: Auditieren Sie partnerschaftlich und mit Wertschätzung. Die Auditierten werden es Ihnen danken und die Ergebnisse werden Ihnen Recht geben und Ihre Geschäftsleitung überzeugen.

Unsere kleine Sammlung von Ideen für interne Audits in diesem Dokument erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Probieren Sie mit Blick auf die Auditziele Ihrer Organisation hiervon abgeleitete oder auch neue Ansätze aus!

Wir freuen uns, wenn Sie uns Ihre Beispiele schildern. Gerne veröffentlichen wir weitere Beispiele für interne Audits in DGQaktiv, dem Netzwerk für DGQ-Mitglieder (Link: <https://www.dgqaktiv.de/categories/10212-interne-audit-tipps-tools> ).

Senden Sie Ihre Beispiele bitte an Michael Weubel, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Leiter Landesgeschäftsstelle Mitte (E-Mail: [mw@dgq.de](mailto:mw@dgq.de))

Autoren:

#### Jens Burkhardt

Leiter Stabsstelle Unternehmensentwicklung  
BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH,  
Berlin

#### Frank Graichen

Geschäftsführer  
DQS Medizinprodukte GmbH,  
Frankfurt am Main

#### Michael Weubel

Leiter Landesgeschäftsstelle Mitte  
Deutsche Gesellschaft für Qualität  
August-Schanz-Straße 21A  
60433 Frankfurt am Main  
[www.DGQ.de](http://www.DGQ.de)