

Wirkungserhöhung von Audits

Verankerung des PDCA-Zyklus für Audits im Auditprozess

Urs Bosshart

Version 1.0, 28.12.2007

I Ausgangslage

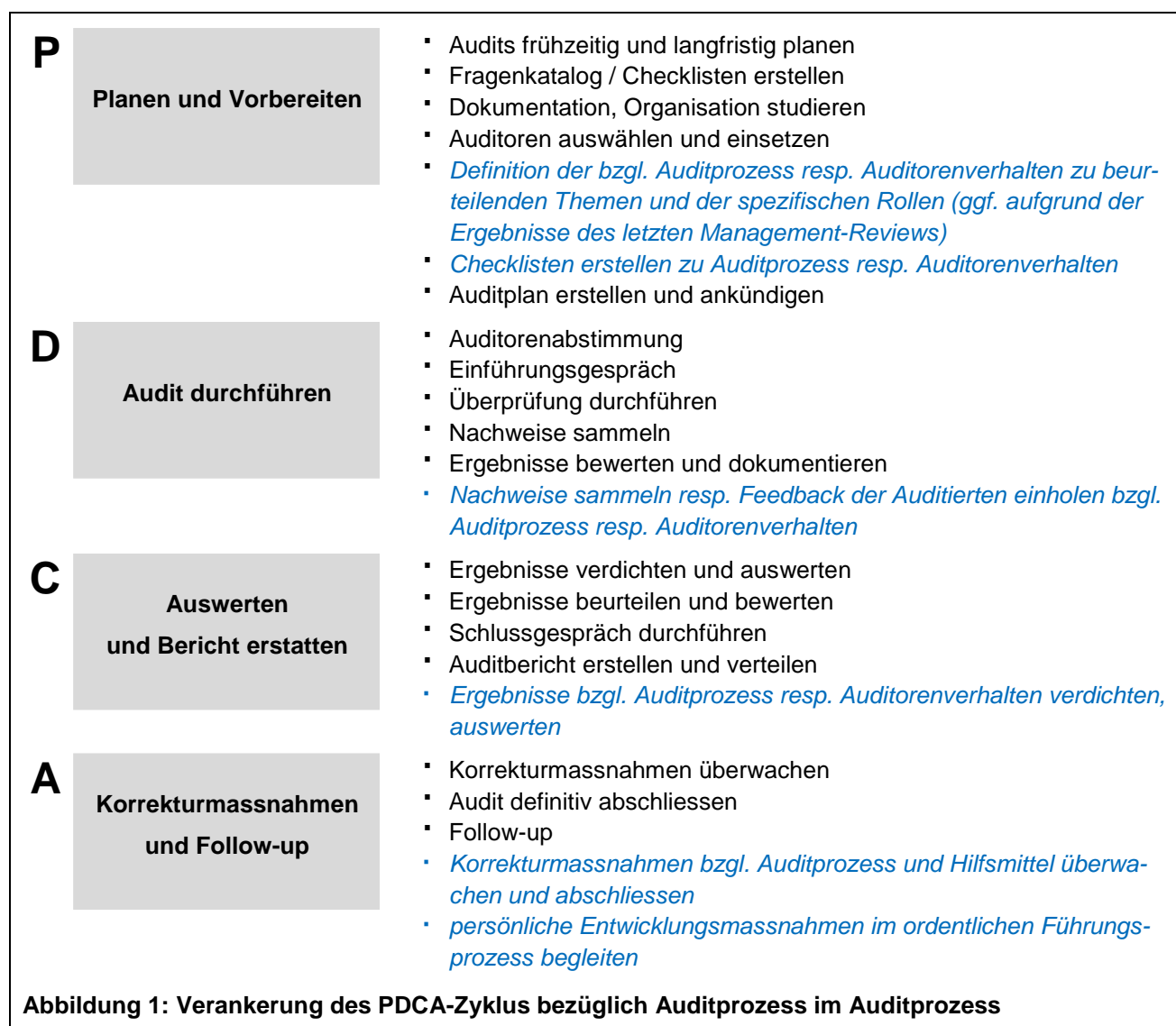
Die praktische Erfahrung, dass im Rahmen von Audits meist nur die Auditobjekte (System, Prozess, Verfahren, Produkt) betrachtet werden, nicht aber das Audit selber, wird auch aus Sicht zertifizierender Auditoren bestätigt.¹

Damit wird ein Verbesserungspotential nicht genutzt – für das System einerseits, die Auditoren andererseits, obwohl Normpunkte von ISO 19011:2002 einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Audits implizieren.

II Lösungsansatz

Abbildung 1 zeigt schwarz den idealtypisch dem PDCA-Zyklus folgenden generischen Ablauf eines Audits, mit deutlichem Fokus auf das Auditobjekt (System, Prozesse, Verfahren, Produkt).²

Mit den zusätzlichen Tätigkeiten (*blau kursiv*) wird gleichzeitig der Auditprozess überprüft mit dem Ziel, a) den Auditprozess und die eingesetzten Hilfsmittel weiterzuentwickeln und b) Hinweise für die persönliche (methodisch-didaktische) Weiterentwicklung der Auditoren zu erhalten.



¹ Perrin, M., Burkhardt, A., 2007: Interne Audits – Beobachtungen in der Praxis, Folien Sektionsanlass SAQ Bern, Zollikofen

² SAQ-QUALICON, o.J.: Grundlagen und Audit-Methodik, Skript Lehrgang Externer Auditor, Ausgabe 06-1, Kirchberg

III Umsetzungshilfen

Im Folgenden werden ausgewählte Hilfsmittel für die in Abbildung 1 integrierte Optimierung des Auditprozesses skizziert. Sie sind als Ideenspender zu verstehen für die Erstellung spezifischer individueller Hilfsmittel, die die Reifegrade und die organisatorisch-betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

- Abbildung 2 (Seite 4): **Checkliste Auditdurchführung** gibt konkrete auf der Praxis basierende Hinweise zu Themen bezüglich Beurteilung des Auditprozesses.
- Abbildung 3 (Seite 5): **Checkliste Verhalten und Auftreten des Auditierenden** gibt konkrete auf der Praxis basierende Hinweise, was bezüglich Verhalten und Auftreten des Auditors beobachtet werden kann.
- Abbildung 4 (Seite 6): **Blitzlicht in Form eines Mind-Maps** ist ein einfaches und vielfältig einsetzbares Hilfsmittel, um Feedback zu den verschiedensten Themen zu erhalten, insbesondere in Situationen, in denen auf eine Checkliste, ein Frageformular bewusst verzichtet werden soll. Da es sich nur um drei offene Fragen handelt, ist es erfahrungsgemäss jeder Person möglich, Antworten zu geben. Gerade wegen der Kürze, Einfachheit und Offenheit sind diese Fragen auch bestens geeignet, wenn die Befragten unsicher sind – nicht zu letzt im Umgang mit Auditoren.
Der 4. Ast dient der Analyse und Verdichtung der erhaltenen Rückmeldungen.
- Die aus technischen Reviews bekannte moderierte „**Dritte Stunde**“ ermöglicht einen informellen, offenen und konstruktiven Dialog. Dabei suchen alle am Review resp. am Audit beteiligten Personen Ideen, diskutieren den Verlauf des Audit und ziehen Lehren für die Zukunft.³

Nur durch eine klare Zuweisung der **Verantwortlichkeit** kann die Verankerung des PDCA-Zyklus bezüglich des Auditprozesses im Auditprozess sichergestellt werden. Dazu macht die Norm⁴ in Kapitel 5.3.1 Bst b, resp. Kapitel 5.3.2 Bst. c eine klare Aussage, d.h. die Verantwortlichkeit ist beim „Verantwortlichen für das Management des Auditprogramms“ anzusiedeln.

³ Frühauf, K., 1999: Review-Techniken, Schulungsskript Bundesamt für Informatik, Bern

⁴ Schweizerische Normen-Vereinigung (Hrsg.), 2002: Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement und/oder Umweltmanagementsystemen (ISO 19011:2002), Winterthur

SAQQUALICON

**Lehrgang Externer Auditor
Checkliste Auditdurchführung**

Auditiertes Unternehmen:

Auditiertes Bereich:

Termin/Dauer des Audits:

Auditor(en):

OK

Planung

Sind die nötigen Räumlichkeiten bekannt und reserviert?

Sind die Audittermine mit den Auditierten resp. deren Vorgesetzten vereinbart?

Stehen alle relevanten Dokumente dem Auditor zur Verfügung (Prozesse, Anschlussdokumente)?

Ist das detaillierte Auditprogramm erarbeitet und allen Stellen verteilt?

Vorbereitung

Sind alle gemäss Auditplan zu auditierenden Prozesse und Abteilungen abgedeckt?

Ist ein gültiger und vollständiger Fragenkatalog bereitgestellt?

Sind genügend Formulare zur Dokumentation von Schwachstellen vorhanden?

Wurden die relevanten Dokumente des Managementsystems studiert und überprüft?

Findet ein Einführungs- und Schlussgespräch statt? (wenn ja, Redeplan vorbereiten)

Durchführung/Bericht

Sind alle relevanten Punkte (Prozesse, Normelemente) gemäss Programm beurteilt worden?

Ist der Fragenkatalog vollständig und korrekt ausgefüllt (auch Datum und Visum)?

Sind zu allen Fragen, die nicht mit «ja» beantwortet wurden Schwachstellen definiert?

Sind Hinweise und Schwachstellen fortlaufend nummeriert und auf der Checkliste referenziert?

Sind zu allen Schwachstellen Massnahmen mit Verantwortung und Termin formuliert?

Sind die Schwachstellen-Blätter vollständig ausgefüllt?

Ist (falls erforderlich) die Reinschrift des Auditberichts erstellt?

Ist die Audit-Berichterstattung auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft?

Ist die Audit-Berichterstattung an die definierten Stellen weitergeleitet bzw. verteilt?

Sind die ausgefüllten Original-Checklisten dem Auftraggeber übergeben?

Ist die Erledigungs-Überwachung der Massnahmen sichergestellt?

Ist der Termin für ein allfälliges Nachaudit festgelegt?

Check

Sind die aus dem Audit resultierenden Formulierungen möglichst objektiv?

Konnten alle Gespräche in einer angenehmen Atmosphäre durchgeführt werden?

Sind vorhandene Mängel konsequent erfasst worden?

Haben die Auditierten auch positives Feedback erhalten?

Act

Folgende auf der Rückseite definierten konkreten Verbesserungsmassnahmen werde ich beim nächsten Audit umsetzen und anschliessend wieder auf Wirksamkeit überprüfen.

© by SAQ-QUALICON – Ausgabe 06-1/bh

Seite 1

Abbildung 2: Checkliste Auditdurchführung⁵

⁵ SAQ-QUALICON, o.J.: Hilfsmittel, Skript Lehrgang Externer Auditor, Ausgabe 06-1, Kirchberg

SAQQUALICON

**Lehrgang Externer Auditor
Auditbeobachtung**

Bezeichnung beobachtetes Audit: _____

Situation	Ziel	Positiv	Verbessern
Auftreten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wirkt sicher und Bestimmt, aber nicht autoritär 2. Hat angenehme Körperhaltung 3. Wird vom Auditieren akzeptiert 		
Eröffnungsgespräch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schafft gute Atmosphäre 2. Legt Gründe des Audits gut dar 3. Lässt Auditierten sprechen und gibt ihm Sicherheit 		
Gesprächsführung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stellt sicher und gezielt Fragen 2. Spricht nicht zuviel selbst 3. Geht auf Auditierten ein 4. Drückt sich angenehm aus 5. Hat gutes Zeitmanagement 		
Schwachstellenvereinbarung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sucht Einsicht des Auditierten 2. Definiert sie klar und hält sie schriftlich fest 3. Vereinbart Massnahmen 		
Handhabung der Unterlagen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hat keinen Papierkrieg 2. Füllt Checkliste gut aus 3. Notiert Hinweise und Handlungsbedarf 		
Feedback	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gibt laufendes Feedback 2. Lobt aufrichtig 		
Abschluss	<ol style="list-style-type: none"> 1. Macht gute Schlusszusammenfassung 2. Motiviert den Auditierten 3. Schliesst sicher und bestimmt ab 		

© by SAQ-QUALICON – Ausgabe 06-1/bh

Seite 1

Abbildung 3: Checkliste Verhalten und Auftreten des Auditierenden⁶

⁶ Vgl. Fussnote 5

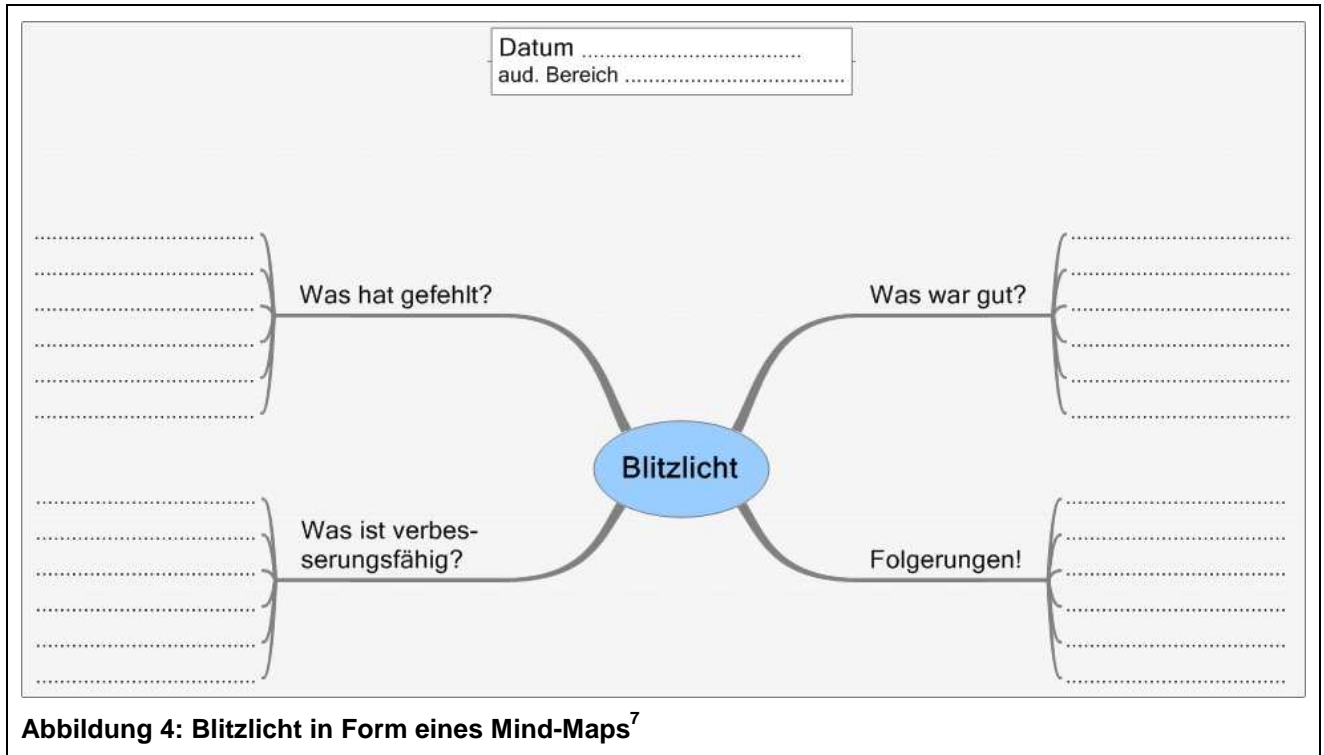


Abbildung 4: Blitzlicht in Form eines Mind-Maps⁷

⁷ In Anwendung von: Klebert, K., Schrader, E., Straub, W.G.: KurzModeration, Windmühle GmbH; Wermuth, J.: Aufbau von Teams und Arbeitsgruppen, Seminarunterlagen; Malorny, Ch., Langner, M.A.: Moderationstechniken, Hanser Verlag (Pocket Power)