

Fake-Audits bringen nichts!

Wie ein ISO-Leitfaden helfen kann, interne Audits wiederzubeleben

DIN EN ISO 19011–2011, besser bekannt als „Audit-Leitfaden“, wurde überarbeitet. Die Inhalte der High Level Structure sollten auf Übernahme geprüft, Begriffe aktualisiert und Schnittstellen zu anderen Normen mit auditrelevanten Inhalten berücksichtigt werden. Aktuelle Entwicklungen und Inhalte aus Managementsystemnormen wie ISO 9001 und ISO 14001–2015 wurden aufgegriffen und der Umgang mit Risiken und Chancen stärker berücksichtigt. Thomas Votsmeier, Obmann des DIN-Arbeitsausschusses NA 147–00–01 AA, erklärt den Zweck der Überarbeitung.

QZ Herr Votsmeier, ein erster Entwurf des Audit-Leitfadens scheiterte. Warum wurde der DIS zunächst vom deutschen Normungsausschuss abgelehnt?

Votsmeier Das Projekt begann im Mai 2016. Ein erster Comitee Draft (CD) wurde im Dezember 2016 vorgelegt und der Draft International Standard (DIS) im August 2017. In diesem Entwurf waren verschiedene inhaltliche und strukturelle Änderungen enthalten, die aus deutscher Sicht die Konsistenz des Regelwerks beeinträchtigt hätten.

Unsere Zielsetzung besteht darin, ein bestehendes Regelwerk weiterzuentwickeln, ohne die Strukturen grundsätzlich zu ändern, aber neue Ansätze und Inhalte aufzunehmen. Nach verschiedenen Kommentarbehandlungen fanden viele unserer Lösungsvorschläge Berücksichtigung, die unsere oben genannte Zielvorstellung unterstützen. Der nun vorliegende Standard wurde auch von deutscher Seite positiv bewertet, diesem wurde zugestimmt.

QZ Was sind die wesentlichen Änderungen im Vergleich zum Audit-Leitfaden von 2011?

Votsmeier Die Audit-Prinzipien wurden

um den risikobasierten Ansatz zur systematischen Berücksichtigung von Risiken und Chancen ergänzt, bezogen auf alle Aktivitäten rund um Audit-Programm, Audits und Kompetenz von Auditoren. Der Leitfaden wurde um die Verwaltung von Audit-Programmen erweitert, neu strukturiert und ergänzt. Die Inhalte des Audit-Programms werden mit der strategischen Ausrichtung der Organisation verbunden. Die Betrachtung des Kontexts der Organisation wird in verschiedenen Kapiteln explizit aufgegriffen.

Die Terminologie wurde angepasst und – auf Betreiben der deutschen Delegation – die Kompatibilität der Begriffe mit ISO 9000–2015 hergestellt, einige Definitionen wurden erweitert. Hinweise zur Planung und Durchführung von Audits wurden überarbeitet und ergänzt, unter anderem hinsichtlich der Verwendung digitaler Medien und der Thematik „Audit aus der Ferne“ (Remote Audit).

Im Hinblick auf die Kompetenz von Auditoren und Personal, das in die Planung und Durchführung der Audits einbezogen ist, wurden die Empfehlungen zur Kompetenzermittlung und Bewer-

tung ergänzt. Diese beziehen sich nun stringenter auf die Kompetenz von Auditoren statt auf deren Qualifikation bzw. den Nachweis von Wissen und Fertigkeiten. Die spezifischen Kompetenzanforderungen für Auditoren in Hinsicht auf einzelne Managementsystemdisziplinen im Anhang wurden entfernt. Im informativen Anhang A werden verschiedene Facetten zusätzlich erläutert, unter anderem zu den Themen prozessorientiertes Auditieren, Auditierung von Chancen und Risiken, Betrachtung der Lebenszyklusperspektive, Auditierung der Lieferkette, von Führung und Verpflichtung, fachmännisches Urteilen und Bewertung von Konformität.

Erhalten geblieben ist der Anwendungsbereich mit dem Fokus auf First- und Second-Party-Managementsystem-Audits sowie die Struktur und die wesentlichen Inhalte der bisherigen Norm.

QZ Wieso ist die High Level Structure maßgebend für den Audit-Leitfaden?

Votsmeier Die High Level Structure (HLS, genauer: ISO/IEC Directives Part 1, Annex SL Appendix 2) definiert die grundlegenden Anforderungen und Strukturen für Managementsystemnormen und

wurde im Laufe der letzten Jahre in die maßgeblichen Normen integriert.

Zielsetzung ist dabei neben der Harmonisierung der Strukturen auch die Stärkung der Wirksamkeit der Managementsystemnormen durch Verbindung mit der strategischen Ausrichtung der Organisation und die Berücksichtigung des Kontexts, der interessierten Parteien sowie der Risiken und Chancen auf allen Ebenen des Managementsystems.

Diese Fragestellungen wurden nun auch in den Audit-Leitfaden aufgenommen, insbesondere bei der Audit-Programmplanung und der Umsetzung durch einzelne Audits.

QZ Welche Bedeutung haben die sogenannten Audit-Prinzipien?

Votsmeier Das Auditieren stützt sich auf eine Reihe von Prinzipien. Diese sollen dazu dienen, das Audit zu einem wirksamen und zuverlässigen Werkzeug zu machen. Nur wenn die Audit-Prinzipien verstanden und umgesetzt beziehungsweise berücksichtigt werden, kann das Audit dazu beitragen, die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung zu unterstützen.

Die Audit-Prinzipien behandeln die Integrität, die Notwendigkeit der sachlichen Darstellung von Sachverhalten, die Wahrung einer angemessenen beruflichen Sorgfalt, die Herstellung von Vertraulichkeit einschließlich Informationssicherheit, die Unabhängigkeit der Auditoren von der auditierten Einheit

.....
**„Fake-Audits sind
Ressourcenverschwendung – entweder
richtig oder gar nicht!“**
.....

Thomas Votsmeier, DGQ

sowie den faktengestützten Ansatz. Letztendlich geht es darum, relevante Informationen (basierend auf Stichproben) fachlich korrekt zu erheben, zu bewerten und Schlussfolgerungen daraus abzuleiten.

Neu hinzugekommen ist das Prinzip des risikobasierten Ansatzes. Dieser thematisiert, dass Chancen und Risiken »»



Fernstudien QM

Ausbildung zum QB, QM +
QA TÜV. Beginn jederzeit!

FERNSCHULE WEBER
Tel. 0 44 87 / 263 - Abt: 868
www.fernschule-weber.de

im Zusammenhang mit der Auditierung strukturiert berücksichtigt werden und letztendlich das Audit-Programm auf die relevanten Themen der Organisation ausgerichtet wird.

QZ Die Steuerung des Audit-Programms und die Durchführung einzelner Audits werden speziell behandelt. Was steckt dahinter?

Votsmeier Die Bedeutung des Audit-Programms sowie die Vorgehensweise zu dessen Erstellung und Umsetzung wird in der neuen Norm hervorgehoben. Es geht darum, dass in einem festzulegenden zeitlichen Abstand für die gesamte Organisation ein Audit-Programm für das Managementsystem aufgestellt und umgesetzt wird. Die Audit-Programmziele – also was mit dem Audit-Programm und den daraus abgeleiteten Einzelaudits erreicht werden soll – sollten dabei mit der strategischen Ausrichtung der Organisation übereinstimmen und den Kontext sowie die Risiken und Chancen berücksichtigen.

Bei der Festlegung der Audit-Programmziele können viele Aspekte berücksichtigt werden: die Bewertung der Leistungsfähigkeit des Managementsystems oder der Ausrichtung des Systems, die Compliance mit rechtlichen und sonstigen Anforderungen, spezielle Unternehmensprozesse, die Beurteilung von Lieferanten und natürlich auch die Konformität mit Managementsystemanforderungen aus ISO-Normen. Auf Basis der festgelegten Ziele sollten im Audit-Programm natürlich auch der Auditumfang, der Zeitplan, die Auditarten, die Auditkriterien, die Auditmethoden, die Auswahlkriterien für Auditteam-Mitglieder und die relevante dokumentierte Information festgelegt werden.

Auf Basis des zielgerichtet festgelegten Audit-Programms werden dann einzelne Audits operativ geplant und durchgeführt – mit den bekannten Schritten und Abläufen.

QZ Was sollte bei der Anwendung des neuen Audit-Leitfadens beachtet werden?

Votsmeier Es empfiehlt sich, den Leitfaden kapitelweise zu verinnerlichen und auf folgende Facetten bei der Umsetzung zu achten: Entscheidend für die Wirksamkeit und Nutzenorientierung von Audits und Audit-Programmen sind eine durchdachte logische und relevante Audit-Programmplanung, systematisch daraus abgeleitete einzelne Audits sowie die Berücksichtigung des Plan-Do-



Thomas Votsmeier ist Obmann des DIN-Arbeitsausschusses NA 147-00-01 AA und war maßgeblich an der Entwicklung des Audit-Leitfadens beteiligt. Zudem ist er Leiter Normung / Internationale Kooperationen bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ).

Check-Act (PDCA)-Ansatzes und des Prinzips der kontinuierlichen Verbesserung (KVP).

Standardisierte Checklisten-Audits ohne Nutzen für die Organisation, die Doppelung von Konformitätsbewertungs-Audits im Rahmen des internen Auditsystems oder die Durchführung von Audits ohne Relevanz für die Leistungsfähigkeit der Organisation sollten vermieden werden. In der bisherigen Praxis ist häufig zu beobachten, dass Audits ritualisiert nach ständig wiederkehrenden Schemen weitgehend nutzlos bzw. mit wenig verwertbaren neuen Er-



Willkommen in der
Welt der Qualität.

www.qz-online.de

QZ-online.de
Portal für Qualitätsmanagement

HANSER

kennnissen durchgeführt werden und somit keinen Mehrwert erzeugen.

Wird dabei nicht einmal eine realistische Bewertung des Zustands des Systems erreicht bzw. „Parallelsysteme“ zur gelebten Praxis auditiert, würde ich diese Vorgehensweise als „Fake-Audit“ bezeichnen, das letztendlich nur als notwendiges Übel zur formalen Erfüllung von Anforderungen der Management-systemnormen durchgeführt wird. Solche Fake-Audits sind Ressourcenverschwendung – entweder richtig oder gar nicht!

QZ *Wie bekommt man frischen Wind in die Audit-Praxis vor Ort?*

Votsmeier Aus meiner Sicht ist es wünschenswert, das Audit als ein spannendes und wertschöpfendes Instrument wiederzuentdecken und neu zu beleben. Dafür sollten auch einmal neue Auditmethoden ausprobiert werden und alte Pfade verlassen werden.

In letzter Zeit werden verschiedene alternative Auditmethoden thematisiert und ausprobiert. Beispielhaft seien genannt das „Stellvertreter-Audit“, bei dem nicht der Prozessverantwortliche, sondern dessen Stellvertreter auditiert wird. Dabei besteht die Chance, neue Sichtweisen, Ideen und Feststellungen eruieren zu können.

Eine weitere Methode ist die Auditierung von Prozessen „von hinten nach vorne“. Hier beginnt man bei der Auslieferung eines fehlerhaften Produkts bzw. einer Dienstleistung und recherchiert die einzelnen Prozessschritte nach. Die Suche nach Ursachen erlaubt es, Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Die Simulation von erfolgskritischen Prozessen bzw. Vorgehensweisen ist eine weitere interessante Auditmethode. Erkenntnisreich ist auch die Top/Flop-Methode, bei der zuerst besonders gute, vorbildhafte Prozesse und Ergebnisse (Best Practice) analysiert werden und anschließend fehlerbehaftete oder unvollständige Prozesse analysiert und auf Fehlerursachen bewertet werden.

QZ *Was macht interne Audits letztlich erfolgreich?*

Votsmeier Erfolgskritisch sind immer die angemessene Einbeziehung und Motivation sowohl der Auditoren als auch der Auditierten, die Unterstützung der Leitung sowie eine angemessene Planung und Ressourcenbereitstellung.

Den neuen Audit-Leitfaden DIN EN ISO 19011:2018 halte ich für ein sehr gutes Instrument, das alle Facetten rund um die Planung und Durchführung von Audit-Programmen und einzelnen Audits sowie die Sicherstellung der Kom-

petenz der am Audit Beteiligten behandelt. Es handelt sich um einen Leitfaden mit Empfehlungscharakter – nicht alle Inhalte müssen zwingend umgesetzt werden!

Ist die Vorgehensweise verstanden und umgesetzt, so bieten sich viele Chancen, dem internen Audit eine maßgebliche Bedeutung als Instrument zur Steigerung der Unternehmensleistung zu geben! Ich freue mich, wenn der Leitfaden eine breite Anwendung und Berücksichtigung in der Audit-Praxis findet! ■

Das Interview führte Thomas Funck, QZ

HITACHI
Inspire the Next

ICH WERDE KEINE RÜCKRUFKATION VERURSACHEN
METALLPRÜFEN

Metall prüfen. Qualität erkennen.

Mit den Metallanalysegeräten von Hitachi High-Tech bestimmen Sie schnell und sicher chemische Zusammensetzung und Werkstoff von Rohmaterialien oder fertigen Produkten. Ob als Handgerät oder als mobiles Instrument – unsere Analysegeräte sind die ideale Lösung für eine zuverlässige, genaue und schnelle Qualitätssicherung und -kontrolle.

Unser komplettes Produktangebot finden Sie hier: hhtas.net/metallpruefen

Besuchen Sie uns auf der Control in Stuttgart,
07. - 10. Mai 2019, Halle 6 / Stand 6105

X-MET8000 – RFA ▶ VULCAN – LIBS ▶ MASTER-SERIE – OES
Metallanalyse, auf die Sie sich verlassen können.