

10 GOLDENE REGELN FÜR INTERNE AUDITS



EIN LEITFADEN

EINLEITUNG

Laut DIN EN ISO 19011 sind Audits ein „systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von objektiven Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind“. Soweit die Theorie ...

In der Praxis sollte ein internes Audit jedoch mehr sein als eine reine Pflichtübung. Sie stellen das wichtigste Instrument eines Unternehmens dar, die Wirksamkeit und Effizienz des Managementsystems zu überprüfen. Mit dem effizienten Einsatz interner Audits kann der kontinuierliche Verbesserungsprozess dauerhaft sichergestellt werden.

Doch oft fehlt es an der richtigen Motivation, und die Umsetzung sieht anders aus: Der Nutzen des internen Audits wird verkannt und die Durchführung als Zeitverschwendung erlebt. Haben Sie sich schon mal gefragt, warum Sie interne Audits durchführen? Die erste Antwort ist sicherlich: Weil wir es müssen! Doch im besten Fall ist Ihre Antwort auch, weil Sie es wollen, weil Sie neugierig sind und mehr über Ihre Organisation lernen wollen. Denn interne Audits sind sinnvolle Instrumente zur Ermittlung, ob

- interne Wünsche und Notwendigkeiten innerhalb des Systems angemessen Berücksichtigung finden.
- die Festlegungen innerhalb des Managementsystems geeignet sind, die Unternehmensziele zu erreichen.
- die Festlegungen innerhalb des Managementsystems konsequent im Tagesgeschäft umgesetzt werden.
- das Managementsystem sich zielgerichtet an allen wichtigen externen Anforderungen orientiert.

Daher ist es auch so wichtig, interne Audits nicht zum Selbstzweck durchzuführen, sondern sie effizient und zielorientiert zu gestalten. Damit jedoch nicht nur Auditoren den Sinn eines internen Audits verstehen, hilft es, den Nutzen eines Audits in die gesamte Organisation zu tragen. Dabei können Ihnen die folgenden 10 goldenen Regeln helfen:

1. Haben Sie Spaß!
Vorbereitung ist das A und O
2. Seien Sie neugierig!
Unvoreingenommen und offen für vieles
3. Seien Sie "viele"!
Schutz in der Menge
4. Seien Sie kreativ!
Checklisten vs. Prozessorientierung
5. Seien Sie kommunikativ!
Kommunikationsmodell
6. Seien Sie entspannt!
Entspannungstipps
7. Seien Sie selbstkritisch!
Audit im Effizienztest
8. Seien Sie unzufrieden!
Qualität eines Audits
9. Seien Sie verständlich!
Auditbericht - Umfang der Dokumentation
10. Seien Sie konsequent!
Folgemaßnahmen

Beachten Sie grundlegend doch vor allem einen Tipp: Ein internes Audit führt nur zu einem sinnvollen Ziel, wenn Sie es als Dialog mit allen Beteiligten gestalten, anstatt ein Verhör daraus zu machen.

REGEL 1 – HABEN SIE SPASS!

VORBEREITUNG IST DAS A UND O

Ob internes oder externes Audit – bei Prüfungssituationen, in denen eine Person die Arbeitsprozesse anderer Abteilungen beurteilt, ist die Atmosphäre oft angespannt. Um aber in dieser unausweichlichen Situation effektive Ergebnisse zu erreichen, ist es vor allem wichtig, Spaß an den Audits zu entwickeln. Dabei muss der Auditor mit bestem Beispiel vorangehen, denn wenn er keinen Spaß hat, hat niemand Freude im Audit. Wenn Sie dabei einige Punkte berücksichtigen, haben Sie die Möglichkeit, diese Regel auch in Ihren Audits umzusetzen:

1. Es ist wichtig, dass persönliche Befindlichkeiten im Audit keine Rolle spielen und sich die beteiligten Personen selbst zurückstellen. Wenn möglich, kann sich der interne Auditor auch die Personen im Unternehmen zum Gespräch aussuchen, mit denen er persönlich gut kommunizieren kann. Leider ist es im Rahmen der Anforderungen der Standards nicht immer möglich, eine Auswahl der Personen zu treffen.
2. Für eine gute Gesprächsatmosphäre ist es wesentlich, dass die Räumlichkeiten angenehm gestaltet sind. So tragen ruhige Räume zu einem entspannten Dialog bei.
3. Darüber hinaus sollte genügend Zeit zur Verfügung stehen. Das Top-Management muss dem Auditor also so viel Zeit für die Gespräche einräumen, dass er alle notwendigen Überprüfungen ohne Eile durchführen kann.
4. Wichtig ist, dass der Auditor einen klaren Auftrag mit genauer Zielstellung vom Top-Management zum Audit bekommen hat, denn nur wenn das Ziel des Audits klar ist, kann zielorientiert, erfolgreich und mit Spaß auditiert werden.

Insgesamt kann die Akzeptanz von Audits und damit die Stellung des Auditors gefördert werden, wenn er mit Spaß bei der Sache ist. Damit wird eine entspannte Atmosphäre in den Audits geschaffen, die effektivere Auditsergebnisse fördert und die Unternehmenskultur positiv unterstützt.

TOP TIPP:

Eine gute Vorbereitung ist das A und O eines erfolgreichen Audits. Wenn Sie wissen, was Sie fragen wollen, und wenn Sie die Prozesse der Auditierten kennen, können Sie Konflikten und Missverständnissen aus dem Weg gehen. So gestalten Sie eine angenehme Atmosphäre und haben Spaß bei Ihrer Arbeit. Das bedeutet natürlich, dass Sie ausreichend Zeit für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Audits haben. Fordern Sie dies vom Top-Management ein.



REGEL 2 – SEIEN SIE NEUGIERIG!

UNVOREINGENOMMEN UND OFFEN FÜR VIELES

Ziel eines jeden Audits ist es – oder sollte es sein –, Verbesserungspotenziale innerhalb einzelner Prozesse zu finden, die das Unternehmen Stück für Stück im kontinuierlichen Verbesserungsprozess voran führen. Gleichzeitig wird überprüft, ob die einzelnen Abteilungen die Anforderung des oder der geprüften Standards erfüllen. Diesem Ziel kommen Sie am einfachsten näher, wenn Sie so viele Informationen wie möglich in den Gesprächen sammeln. Dabei ist es wichtig, neugierig und offen für den Dialog zu sein. Dieser entsteht, wenn Sie ein Interesse für die Auditierten und ihre Aufgaben haben, entwickeln und dies vor allem deutlich zeigen. Ihre Gesprächspartner müssen das Gefühl haben, dass Sie die entsprechende Abteilung wertschätzen und dass alle gemeinsam für den Erfolg des Unternehmens relevant sind. Wenn Sie viele offene Fragen stellen, haben Sie auch die Möglichkeit, Informationen zu sammeln, die Sie vorher noch nicht hatten. Lassen Sie einfach die anderen erzählen, hören Sie aufmerksam zu und gehen Sie auf die Fragen ein. Denn nur so können Sie Dinge erkennen, die Ihnen vorher unbekannt waren.

Eine gesunde Neugier in einem Auditierungsprozess hat verschiedene Vorteile. Zum einen führt sie dazu, dass Sie persönlich Ihren Horizont erweitern und so eigene Vorteile aus dem Prozess ziehen. Des Weiteren tragen Sie dazu bei, die Prozesse in Ihrem Unternehmen kontinuierlich zu

optimieren und durch das gezielte Hinterfragen der Abläufe Verbesserungspotenzial zu finden. Dies können Sie natürlich nur, wenn Sie gegen Betriebsblindheit angehen und keine Routine aufkommen lassen. Gehen Sie also auch mal in Bereiche, die Sie nicht kennen, und haben Sie keine Scheu vor neuen Themen.

TOP TIPP:

Für ein gutes Auditergebnis ist es wichtig, dass Sie Nachweise für die Systemeffektivität und exzellente Prozesse sammeln. Listen Sie dabei Abweichungen und Fehler, Schwachstellen sowie Verbesserungsmöglichkeiten auf. Doch vergessen Sie die positiven Ergebnisse nicht. Denn sie tragen enorm zu einem guten Ergebnis der Gespräche bei. Seien Sie auch neugierig auf effektive Prozesse, und suchen Sie gezielt nach Konformitäten mit den Anforderungen.



REGEL 3 – SEIEN SIE „VIELE“!

SCHUTZ IN DER MENGE

Viele interne Auditoren stehen der Herausforderung gegenüber, als Einzelperson die gesamte Organisation bewerten zu müssen. Dabei gibt es natürlich große Unterschiede bei der Größe der Unternehmen. Während es in großen Unternehmen oftmals bereits Auditoren-Teams gibt, ist es in mittelständischen und kleinen Unternehmen eher Usus, nur einen internen Auditor zu haben. Und dieser steht dann vor der Aufgabe, sich in alle Prozesse einzudenken, sich mit allen unterschiedlichen Beteiligten konstruktiv auseinandersetzen und die Vielzahl von Audits ausführlich und effektiv neben der eigentlichen Hauptaufgabe durchführen zu müssen. Um einen besonders großen Effekt aus den internen Audits zu ziehen, ist es daher sinnvoll, nicht nur eine Person im Unternehmen als internen Auditor zu qualifizieren, sondern mehrere Mitarbeiter zu berufen. Dabei ist es natürlich wichtig, diese kontinuierlich weiterzubilden. Aber feste und/oder flexible Auditteams bringen dem Unternehmen die Sicherheit, den größtmöglichen Output aus einem Audit zu ziehen – denn mehr Sichtweisen eröffnen mehr Erkenntnisse. Wenn sich mehrere Personen in der Aufgabe ergänzen oder abwechseln können, gibt es zahlreiche Vorteile:

- Je mehr Mitarbeiter sich mit Audits im Unternehmen beschäftigen, desto mehr Berufs- und Lebenserfahrung wird in diesem Kreis gebündelt, die einen großen positiven Effekt auf die Gespräche haben kann.
- Jeder Auditor hat eine individuelle Herangehensweise an die Gespräche, so dass mehrere Auditoren sich unterschiedlich auf die Befragten einstellen können. Gibt es also persönliche Schwierigkeiten bei einzelnen Personen, können die Auditoren ausgetauscht werden oder sich entsprechend ergänzen, um dem Auditprozess nicht zu schaden.

- Sobald sich mehrere Personen um die Audits kümmern, steht auch mehr Zeit zur Verfügung, die in ausführlichere oder mehr Audits investiert werden kann.
- Die verschiedenen Sichtweisen der auditierten Themen können mehr Ansätze für Verbesserungspotential identifizieren.

Dieser Ansatz funktioniert natürlich nur, wenn der Koordinierungsaufwand im Unternehmen bewältigt werden kann. Mehr Auditoren bedeuten mehr Planungsaufwand und höhere Qualifikationsbestrebungen, doch jedes Unternehmen muss für sich den Aufwand gegenüber dem Nutzen abwägen.

TOP TIPP:

Wenn ein ganzes Team mit unterschiedlichen Ansätzen die Audits leitet, ist es möglich, verständnisvollere und selbstkritischere Auditoren und auch verständnisvollere und konstruktivere Auditiertere zu entwickeln. Dies führt insgesamt zu einem größeren und besseren Verständnis und einer höheren Akzeptanz des Auditprozesses in der Organisation.



REGEL 4 – SEIEN SIE KREATIV!

CHECKLISTEN VS. PROZESSORIENTIERUNG

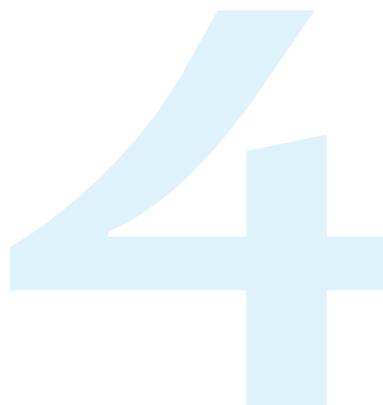
„Das ist doch nicht neu. Das hatten wir alles vor Jahren schon.“ Diesen Satz haben wohl viele Auditoren schon mal gehört, die Verbesserungsvorschläge einbringen wollten. Doch wie wollen Auditoren erreichen, dass ein internes Audit jedes Mal solche Erfolge bringt, dass es dauerhaften Einfluss auf die kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen nimmt? Wenn Sie versuchen, im Audit kreativ zu sein, schaffen Sie auf jeden Fall bereits eine gute Grundlage dafür. Dazu ist es notwendig, dass Sie sich gut auf die Audits vorbereiten. Zum einen sollten Sie Schwerpunkte festlegen, ähnlich wie bei der DNV-Methode Risk Based Certification® für externe Audits bereits jahrelang erprobt. Dies bringt Ihnen den Vorteil, dass Sie sich einzelne Bereiche der Organisation genauer ansehen können, um dort gezieltere Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln. Außerdem sollten Sie sich auch im Vorhinein die Risiken, Reibungsstellen und Probleme der Schwerpunktbereiche oder der gesamten Organisation genau ansehen, um gezielt an diesen Herausforderungen zu arbeiten.

Mit einem kreativen Ansatz können Sie dann an Problemen arbeiten, die eventuell schon lange im Unternehmen existieren und für die noch keine Lösung gefunden wurde. Nur so können die Prozesse im Unternehmen nachhaltig verbessert werden. Doch achten Sie auf Verständlichkeit: Bei Lösungsvorschlägen sollten alle Beteiligten dieselbe Vorstellung davon haben, welchen Nutzen oder Effekt eine

Maßnahme hat. Wichtig ist außerdem, dass der Auditor und die Auditierten gemeinsam nach guten Lösungen für Schwachstellen suchen. So wird die Akzeptanz derjenigen erhöht, die nach dem Audit die Maßnahmen umsetzen müssen. Dabei ist es von Vorteil, wenn Sie Regel drei beachten, denn ein Team von Einzelpersonen ist oftmals kreativer als ein Einzelner.

TOP TIPP:

Viele Auditoren nutzen Checklisten für ihre internen Audits, um daran alle Anforderungen des Standards zu prüfen. Diese Vorgehensweise ist durchaus in vielen Fällen sinnvoll, da Checklisten in dem Fall Gedächtnisstützen sein, ein Gefühl von Sicherheit vermitteln und Gespräche und Ergebnisse strukturieren können. Doch ist ein flächendeckender Einsatz von vorbereiteten, standardisierten Listen, die sich sehr eng an einem Standard orientieren, nicht zielführend, da sie ein prozessorientiertes Auditieren, Flexibilität und Umgang mit unerwarteten Informationen verhindern. Prüfen Sie also beim nächsten Audit genau, welche Vorteile Ihnen die Checkliste bringt oder ob sie Ihnen bei einem kreativen Ansatz eher im Weg steht.



REGEL 5 – SEIEN SIE KOMMUNIKATIV!

EIN KOMMUNIKATIONSMODELL

Ein Audit ist zwar dazu da, die Einhaltung der Standardanforderungen im Unternehmen zu prüfen und Verbesserungen zu finden, doch die Qualität der Gespräche ist das A und O eines erfolgreichen Audits. Achten Sie also verstärkt auf Ihre Kommunikation und versuchen Sie, flexibel auf Ihre Gesprächspartner zu reagieren. Für ein effektives Gespräch ist es wichtig, eine passende Sprachebene zwischen Ihnen und den Auditierten zu finden. Falls nötig, sollten Sie sich auf unterschiedliche Hierarchieebenen und Kenntnisstände der Beteiligten einstellen. Denn nur so ist ein reibungsloser Ablauf möglich.

Für eine entspannte Atmosphäre ist es ratsam, eine persönliche Ebene aufzubauen. Small Talk zu Anfang eines Audits hilft meist, das erste Eis zu brechen. Es ist auch sehr hilfreich, im Audit offene Fragen zu stellen. Ihr Ziel ist es doch, Informationen von den Befragten zu bekommen. Dies geschieht am besten, wenn Sie mit einer offenen Fragetechnik, die Gesprächspartner dazu zu bewegen, ausführliche Antworten auf Ihre Fragen zu geben, denn bei geschlossenen Fragen bekommen Sie oft nur ein „ja“ oder „nein“. So erfahren Sie viel mehr von den Auditierten über ihre Arbeit, und es ist möglich auch auf Zwischentöne zu achten. Hören Sie also genau zu! Wenn Sie auf Sprachbarrieren in Ihren Gesprächen stoßen, müssen Sie Ihre Kommunikation dem Gegenüber anpassen.

TOP TIPP:

Kommunikation ist der Austausch von Nachrichten zwischen zwei oder mehreren Gruppen. Dabei ist die gesendete Nachricht codiert. Das bedeutet, dass sie nicht immer so verstanden wird, wie sie gemeint ist. Berücksichtigen Sie das stets in Ihren Gesprächen. Für den Erfolg einer Konversation ist nicht wichtig, was der Sender sagt, sondern was der Empfänger versteht. Achten Sie also gemeinhin auf Verständlichkeit und fragen Sie nach, wenn Sie unsicher sind, ob Sie eine Nachricht richtig verstanden haben, oder ob Ihre Nachricht richtig verstanden wurde.



REGEL 6 – SEIEN SIE ENTSPANNT!

ENTSPANNUNGSTIPPS

Auch die Regel 6 „Seien Sie entspannt“ trägt unmittelbar zu einem erfolgreichen Audit bei. Denn nur in einer angenehmen Gesprächsatmosphäre werden Sie alle relevanten Dinge von den Auditierten erfahren, um die Effektivität der Prozesse zu beurteilen. Versuchen Sie einfach, während des gesamten Prozesses entspannt zu bleiben und auch in schwierigen Situationen, die Ruhe zu bewahren. Dazu gibt es einige Punkte, die Ihnen bei dieser Absicht helfen:

- Bringen Sie von vornherein die Ruhe mit, die Sie brauchen, und gestalten Sie ein ruhiges Umfeld für Ihre Gespräche (ruhiger Raum, Ausschalten aller Handys, keine Störungen).
- Achten Sie auf eine positive Körpersprache, und gehen Sie immer als gutes Beispiel voran. Dann folgen Ihnen meist auch die anderen Gesprächspartner und entspannen sich.
- Bereiten Sie sich gut vor! Wenn Sie wissen, was Sie erwartet, entstehen weit weniger Situationen, mit denen Sie nicht gerechnet haben und die Sie aus der Ruhe bringen könnten.
- Falls Sie in der Situation sind, mehrere Auditoren im Einsatz zu haben, dann sorgen Sie dafür, dass die Personen gezielt eingesetzt werden. Sie sollten Überforderung vermeiden und z.B. unerfahrene Auditoren nicht direkt zur Geschäftsführung senden, um deren Prozesse zu prüfen.
- Achten Sie auch auf einen angemessenen Zeitrahmen. Entspannte Gespräche können Sie nur ohne Eile durchführen. Dabei ist natürlich Ihr Top-Management gefragt. Bestehen Sie darauf, dass Ihnen genügend Zeit für Ihr Audit, inklusive Vor- und Nachbereitung eingeräumt wird.

Der Nutzen entspannter Audits liegt auf der Hand: Wenn Sie gemeinsam mit den Auditierten konstruktive Gespräche führen, ist es viel einfacher an dem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, das Unternehmen weiter voran zu treiben. Mit einem Konsens erreichen Sie viel mehr, als mit erzwungenen Maßnahmen. Manchmal ist es aus verschiedenen Gründen nicht möglich, Audits in entspannter Atmosphäre abzuhalten. Dies können betriebliche Gründe bei schlechter wirtschaftlicher Lage sein oder persönliche Differenzen zwischen den Beteiligten. Doch wichtig ist, dass Sie es sich nicht zu Herzen oder persönlich nehmen, wenn ein Audit nicht erfolgreich ist. Seien Sie „teflonbeschichtet“ und lassen Sie Unrat einfach an sich abgleiten!

TOP TIPP:

Für ein gutes Audit ist es essentiell wichtig, dass Sie allen vermitteln, dass Auditoren auch Menschen sind. Das bedeutet aber auch für Sie, dass Sie sich ebenfalls für den Menschen hinter dem Gesprächspartner interessieren und nicht nur die Funktion desjenigen Kollegen sehen, dessen Prozesse Sie auditieren.



REGEL 7 – SEIEN SIE SELBSTKRITISCH!

AUDIT IM EFFIZIENZTEST

Ein interner Auditor erfüllt in seinem Unternehmen einen wichtigen Zweck, da er unmittelbar dazu beiträgt, das Managementsystem und damit das Unternehmen kontinuierlich zu verbessern. Doch um dieses Ziel zu erfüllen, reicht es nicht, interne Audits zum Selbstzweck oder ausschließlich zur Erfüllung von Standardforderungen durchzuführen. Alle Beteiligten müssen dazu beitragen, dass es effizient und zielorientiert genutzt wird. Dazu ist nicht nur entscheidend, dass die Auditierten viele Informationen preisgeben und ihre Prozesse offen legen. Es ist außerdem notwendig, dass der interne Auditor sich selbst ständig hinterfragt. Eine jahrelang eingefahren Routine bei den Befragungen bringt auf Dauer keinen Mehrwert mehr. Überlegen Sie doch einfach mal, ob Sie im nächsten Audit etwas anders, besser oder effizienter machen können. Dazu ist es enorm wichtig, dass Sie zum Abschluss eines Audits nicht nur Feedback an die Abteilungen geben, sondern auch Feedback über sich einholen. Denn nur so können Sie lernen!

Ein kontinuierliches Hinterfragen der eigenen Vorgehensweise hilft, die Audits selbst zu verbessern oder auch alternative Ansätze zu entwickeln. So steigern Sie Ihre eigene Flexibilität, wenn sich ein Audit anders entwickelt, als Sie es geplant hatten. Außerdem hilft es, lernbereit zu sein und die eigenen Entscheidungen immer fundierter zu treffen. Diese Regel steht und fällt jedoch mit der Kritikfähigkeit der Auditoren. Diese müssen natürlich bereit sein, nicht nur Kritik auszuteilen, sondern auch eigene einzustecken.

TOP TIPP:

Die wichtigste kritische Frage, die Sie sich selbst stellen sollten, ist die, ob Ihre Audits effizient sind. Tragen Sie zu einem Verbesserungsprozess bei? Ihr Audit ist effizient, wenn Sie Schwachstellen ermitteln, Korrekturmaßnahmen auslösen, diese nachverfolgen und kontrollieren und damit eine kontinuierliche Verbesserung unterstützen. Doch dagegen sollten Sie auch immer Ihren eigenen Zeitaufwand, den zeitlichen Aufwand der Auditierten, für die Auditdokumentation und z.B. für die Qualifikation von Auditoren spiegeln. Nur wenn der Nutzen eines Audits im angemessenen Verhältnis zum Kostenaufwand steht oder zumindest Ihr Unternehmen sicher vor Abweichungen bei Zertifizierungsaudits bewahrt, ist Ihr internes Audit effizient.



REGEL 8 – SEIEN SIE UNZUFRIEDEN!

QUALITÄT EINES AUDITS

Sie sollten aber nicht nur, wie in Regel sieben, sich selbst kritisch hinterfragen, sondern auch die Inhalte des Audits und die Antworten der Auditierten. Geben Sie sich nicht zu schnell zufrieden. Denn im Sinne des Unternehmens ist es wichtig, die Arbeitsschritte und Prozesse im Detail zu beleuchten, um sie zu verbessern oder auch jahrelange Routinen aufzubrechen.

So können Sie ein tiefes Verständnis für die Abläufe entwickeln und Schwachstellen aufdecken. Achten Sie aber immer auf Ihre Kommunikation und die Signale, die Sie senden. Jeder Beteiligte ist sicher froh, wenn Sie dazu beitragen, die eigene Arbeit besser zu machen, doch dürfen Sie dies nicht so vermitteln, als wüssten Sie besser Bescheid als die jeweiligen Experten. Berücksichtigen Sie stets die Investitionen, die durch Ihre Korrekturmaßnahmen oder Verbesserungsvorschläge entstehen. Je nach Risiko und Priorität der Schwachstelle könnten zu hohe Kosten in keinem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen stehen.

TOP TIPP:

Haben Sie sich schon mal gefragt, was für Sie ein gutes Audit ist? Haben Sie Ihre Arbeit gut gemacht, wenn Sie keine Abweichungen finden? Oder wenn Sie besonders viel Verbesserungspotenzial aufdecken? Diese Frage ist essentiell für Ihre Arbeit als Auditor, und Sie sollten sie sich einmal stellen. Denn keine der beiden Sichtweisen ist grundsätzlich richtig oder falsch. Natürlich ist es gut, wenn es nicht viel Verbesserungspotenzial in einem Unternehmen gibt, sofern alle Prozesse tatsächlich effizient sind.

Hören Sie nicht einfach nach der ersten Abweichung auf zu fragen und sehen Ihre Mission damit als erfüllt an. Stoppen Sie erst, wenn Sie zufrieden sind. Das bedeutet, dass Sie alle Prozesse so lange hinterfragen sollten, bis Sie sie so weit verstehen, dass Sie ihre Effizienz bewerten können. Sollten Sie dann keine Abweichungen oder Verbesserungspotenzial finden, können Sie sicher sein, dass es an dem Prozess liegt und nicht an Ihrer Audittechnik.

Sollten Sie mehr Verbesserungspotenzial finden, vermitteln Sie dies immer so, dass die Beteiligten Ihre Hinweise als Hilfestellung wahrnehmen und verstehen.



REGEL 9 – SEIEN SIE VERSTÄNDLICH!

AUDITBERICHT – UMFANG DER DOKUMENTATION

Dass Sie innerhalb des Audits verständlich kommunizieren müssen, wurde in den vorherigen Regeln schon mehrfach thematisiert. Achten Sie also nicht nur auf Ihre Körpersprache, sondern beachten Sie auch folgende kleine Tipps, um Missverständnissen unter den Beteiligten vorzubeugen:

- Vermeiden Sie – wenn möglich – fremdsprachliche Ausdrücke und Abkürzungen in Ihren Formulierungen. Denn das, was für Sie völlig eindeutig ist, muss es für Ihr Gegenüber noch lange nicht sein.
- Passen Sie Ihre Fragetechnik Ihren Gesprächspartnern an. So können Sie auf einer Ebene kommunizieren und eventuellen Sprachbarrieren konfliktfrei begegnen.
- Sollten Sie im Gespräch Feststellungen treffen, ist es für das Verständnis förderlich, wenn Sie sie wiederholen und gemeinsam mit den Beteiligten formulieren. Denn damit erhalten Sie gleichzeitig ein Bekenntnis von den Auditierten zur Verbesserung der Schwachstelle.

Durch diese Verhaltensweisen erreichen Sie, dass die Akzeptanz Ihrer Audits erhöht wird und sie als wirkliches Hilfsmittel zur ständigen Verbesserung anerkannt werden, statt nur als Zeitverschwendung. Als direkte Folge daraus werden auch Ihre Feststellungen, Verbesserungsvorschläge und Abweichungen eher akzeptiert. Denn wenn alle Beteiligten den Mehrwert dieser Maßnahmen verstehen, werden sie sie auch mit größerer Energie umsetzen und etablieren.

Diese Regel kann jedoch nur umgesetzt werden, wenn alle Auditoren in ihrer Sprachkompetenz geschult sind und die entsprechenden Anforderungen erfüllen. Wichtig ist andererseits aber auch, dass Sie Ihre Aussagen nicht zu stark vereinfachen, um keine negativen rechtlichen Folgen hervorzurufen.

TOP TIPP:

Doch nicht nur im Auditprozess müssen Sie verständlich sein, sondern auch danach. Das bedeutet, dass auch Ihr Auditbericht nachvollziehbar und nachhaltig ist. Denn nach drei Tagen wissen Sie nur noch:

- 20% von dem, was Sie gehört haben.
- 30% von dem, was Sie gesehen haben.
- 50% von dem, was Sie gehört und gesehen haben.

Sie sollten also im Interesse aller zeitnah nach dem Audit einen ausführlichen Bericht verfassen, in dem Sie alle relevanten Ergebnisse des Audits verständlich festhalten. Belegen Sie Ihre Feststellungen mit Referenzen zu auditierten Beispielen und begründen Sie Abweichungen eindeutig mit den entsprechenden Forderungen Ihres Managementsystems oder des Standards.



REGEL 10 – SEIEN SIE KONSEQUENT!

FOLGEMAßNAHMEN

Interne Auditoren sollten sicherstellen, dass sie sehr konsequent in ihrem Handeln auftreten. Denn dadurch erhöhen sie ihre Glaubwürdigkeit und die Nachhaltigkeit ihrer Maßnahmen. Da dies nicht immer einfach umzusetzen ist, sollten Auditoren auf kleine Dinge achten, die in ihrer Gesamtheit zu einem konsequenten Verhalten führen können:

- Vermeiden Sie Emotionen: Dies klingt etwas sonderbar in Anbetracht der Tatsache, dass Sie laut Regel eins Spaß haben, Small Talk führen und eine persönliche Ebene in Audits schaffen sollen. Doch gemeint ist, dass Sie bei aller entspannter Atmosphäre nicht vergessen sollten, dass Sie in einem Audit agieren, das einen strategisch wichtigen Zweck für das Unternehmen erfüllt. Halten Sie also immer eine gewisse Sachebene ein, um von Ihren Kollegen als Auditor ernst genommen zu werden. Schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre ohne Zwang, aber mit zielorientiertem Verhalten.
- Für ein konsequentes Verhalten im Audit ist es notwendig, sich an Auditpläne zu halten, sie aber flexibel abzuarbeiten. Das bedeutet natürlich ein gewisses Maß an Vorbereitung für den Auditor, das aber für ein effektives Audit unerlässlich ist.
- Damit zusammen hängt auch, dass der Auditor sich an Terminabsprachen halten muss. Nur wenn er ein Vorbild ist, kann er dies auch von anderen Beteiligten fordern.

Der Nutzen einer konsequenten Vorgehensweise ist vor allem eine Zeitersparnis und eine erhöhte Effizienz im Audit. So wird auch die Wertigkeit erhöht, wenn zielorientiert gearbeitet wird. Doch müssen Sie natürlich darauf achten, flexibel auf verschiedene Situationen zu reagieren und auf Nichtkonformitäten einzugehen.

TOP TIPP:

Wenn Sie ein konsequentes Nachverfolgen der Korrekturmaßnahmen fordern, müssen Sie rechtzeitig das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen der Maßnahme prüfen. Eine Maßnahme ist nur dann sinnvoll, wenn ihr Nutzen größer als der zeitliche und/oder finanzielle Aufwand ist. Lassen Sie ab von Maßnahmen, wenn nicht klar ist, dass das Unternehmen einen signifikanten Vorteil von der konsequenten Umsetzung hat.

10

FAZIT

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist ein internes Audit natürlich zum einen dazu da, die Zertifizierungsanforderungen zu erfüllen. Stellen Sie sicher, dass:

- die Kompetenzanforderungen für die internen Auditoren festgelegt sind,
- das Auditprogramm alle Prozesse im Unternehmen abdeckt,
- die Audits hinreichend dokumentiert sind,
- Ursachenanalysen stattfinden,
- Korrekturmaßnahmen nachvollziehbar sind,
- nötige Maßnahmen zeitnah ergriffen werden und die Wirksamkeit überprüft wird sowie
- die Oberste Leitung die Ergebnisse bewertet.

Ein internes Audit kann und sollte aber noch viel mehr leisten! Sie stecken viel Ihrer Arbeitszeit in die Planung, Durchführung und Nachbereitung, da sollten Sie darauf achten, dass Ihre internen Audits Ihrem Unternehmen einen echten Mehrwert generieren. Versuchen Sie also bei Ihrem nächsten Audit, die 10 goldenen Regeln der internen Auditierung anzuwenden, und prüfen Sie, welche Vorteile sie Ihnen bringen.

Und wenn die Einhaltung der Regeln einfach zu einer angenehmeren Atmosphäre in Ihren Audits führt, ist viel gewonnen. Denn dieser Weg führt sicher auch zu einem besseren Ergebnis, das Sie Ihrer Geschäftsführung präsentieren können. So steigern Sie Ihre Akzeptanz als interner Auditor im Unternehmen.

Und halten Sie uns gerne über Ihre Erfahrungen mit den 10 goldenen Regeln auf dem Laufenden. Wir sind sehr an Ihren Rückmeldungen interessiert! Schreiben Sie uns unter dialog@dnv.com.

Ihr Kontakt

Mareike Klick
mareike.klick@dnv.com
Tel. +49 (0)201 7296-281
www.dnv.de/assurance