

10 TIPPS ZUM UMGANG MIT AUDITERGEBNISSEN

DER WEG ZUR KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG



Unternehmen müssen heute in zunehmendem Maße Verantwortung für ihre gesamte Wertschöpfungskette übernehmen. Zu diesem Zweck müssen sie ihre Risiken und die Managementsysteme zu deren Beherrschung mit einem erweiterten Blickwinkel betrachten. Es geht dabei darum, sowohl Lösungen für aktuelle betriebliche Herausforderungen zu finden, als auch eine nachhaltige Geschäftsperspektive für die Zukunft zu entwickeln.

Die Komplexität der Risikolandschaft für Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren weiter erhöhen. Daher wird es noch wichtiger, die Chancen und Risiken mit dem größten potenziellen Einfluss auf die Unternehmensziele bewusst zu managen.

Managementsysteme sind primär Werkzeuge zur Vorbeugung. Der Wert von Managementsystemen für

Unternehmen lässt sich daher am besten daran messen, wie gut die Systeme das Unternehmen bei der Beherrschung der für den Geschäftserfolg wesentlichen Risiken unterstützt.

Die Auditierung mit Hilfe der DNV-Methodik Risk Based Certification® zeigt Ihnen auf, an welchen Stellen in Ihrem Managementsystem in diesem Kontext noch Verbesserungsbedarf besteht. Unsere Methode hilft Ihnen zielgerichtet, Stärken und Schwächen in Ihrem Managementsystem zu identifizieren und diese gezielt zu steuern.

Ein bewusster, systematischer Umgang mit Auditfeststellungen ist aus unserer Sicht einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess von Managementsystemen.

Nachfolgend geben wir Ihnen 10 Tipps, wie Sie mit Auditergebnissen umgehen sollten.

1. Auditergebnisse basieren auf Stichproben, und trotz aller Unabhängigkeit und Systematik sind Auditfeststellungen das Ergebnis eines kommunikativen Prozesses. Ordnen Sie die Ergebnisse in diesen Kontext ein.

Bewerten Sie die Auditergebnisse immer auf der Grundlage der Auditsituation. Es ist und bleibt oft eine ungewöhnliche Situation, die demnach nicht unbelastet sein kann. Man kann davon ausgehen, dass in dieser Situation anders agiert wird als im tatsächlichen Alltag. Auf ein Audit bereiten Sie sich in Ihrem Unternehmen vor. Daher erhält der Auditor nur einen eingeschränkten Einblick in Ihren Routinebetrieb. Auch gibt es – trotz aller Unabhängigkeit und Professionalität – Wechselwirkungen zwischen dem Auditor als Person (seinen bisherigen Erfahrungen, seiner Persönlichkeit etc.) und der spezifischen Situation.

2. Werten Sie systematisch die eigenen Beobachtungen während eines Audits aus.

Ihre eigenen Beobachtungen sind wertvoll. Sie nehmen in Ihrem eigenen Unternehmen einen anderen Blickwinkel ein, als ihn der Auditor einnehmen kann. Dementsprechend sehen Sie beim Audit auch andere Dinge als der Auditor, da Sie über wesentlich mehr Hintergrundinformationen verfügen. Nutzen Sie diese Beobachtungen, um Ihr Managementsystem systematisch weiterzuentwickeln.

3. Treffen Sie eine Risikoeinschätzung zu jeder signifikanten Auditfeststellung.

Der Auditor überprüft primär die Konformität mit den Normenanforderungen und trifft auf dieser Grundlage mit seiner Kompetenz, dem Vertrauen in das Unternehmen und seiner persönlichen Wahrnehmung eine Entscheidung, wie er eine Feststellungen einordnet. Auch in diesem Zusammenhang sind Sie mit Ihrem Hintergrundwissen im Vorteil. Überprüfen Sie daher vor dem Hintergrund Ihres eigenen Wissens, welche Risiken sich aus den Feststellungen des Auditors für die Wirksamkeit Ihres Managementsystems ergeben. Was würden Sie anders einschätzen und warum?

4. Grenzen Sie identifizierte Probleme ein und führen Sie notwendige Korrekturen sofort durch.

Wenn ein Problem festgestellt wird, sollten Sie sich direkt damit auseinandersetzen. Grenzen Sie das Problem sofort ein und verhindern Sie so, dass sich das Problem unmittelbar vergrößert. Stellen Sie außerdem fest, ob noch andere Bereiche von dieser konkreten Situation betroffen sind. Verbessern Sie die Situation sofort.

5. Identifizieren Sie konsequent die grundlegenden Fehlerursachen.

Auch wenn es nicht immer einfach ist, sollten Sie Fehlerursachen tiefgehend untersuchen. Erfahrungsgemäß liegt die Ursache immer wieder im Management, weil dort z.B. anders priorisiert wird. Damit wird das Thema schnell „politisch“. Versuchen Sie dennoch immer die tiefgehenden Ursachen im Unternehmen zu identifizieren, geschickt aufzuzeigen und diese zu beheben. Auch stellt man immer wieder Ursachen fest, die nicht einfach abgestellt werden können. Diese wiederkehrenden Ursachen transparent zu machen, hilft Ihnen an den richtigen Stellen die notwendigen Barrieren aufzubauen und so bekannte Risiken zu managen.

6. Bewerten Sie für potenzielle Korrekturmaßnahmen den Aufwand im Verhältnis zum Nutzen – und zwar noch vor deren Umsetzung.

Es gibt immer verschiedene denkbare Korrekturmaßnahmen und oft macht es Sinn, mehrere auf den Prüfstand zu stellen bis man sich für eine Maßnahme entscheidet, die die Wirksamkeit der Prozesse am effizientesten verbessert. Finden Sie nicht irgendeine Lösung sondern DIE BESTE für die jeweilige Situation.

7. Setzen Sie sich enge, aber realistische Ziele zur Umsetzung der identifizierten Korrekturmaßnahmen und überprüfen Sie diese konsequent.

Wenn Sie sich für eine Korrekturmaßnahme entschieden haben, dann setzen Sie diese konsequent um und schieben Sie nichts auf die lange Bank. Sie wissen aus Ihrer Erfahrung,

wie schnell sich Prioritäten ändern können. Planen Sie ruhig ein wenig Pufferzeit ein; aber es ist auch nicht schlimm, wenn Sie schneller fertig werden, als geplant.

8. Seien Sie erst dann zufrieden, wenn die Korrekturmaßnahmen nicht nur erfolgreich umgesetzt sind, sondern sich auch die Effizienz verbessert hat.

Ein wichtiges Prinzip, das Sie hierbei beachten sollten, ist, dass jeder funktionierende Prozess nicht ohne Grund geändert werden darf.

Verstehen Sie daher Korrekturmaßnahmen als Chance zur Veränderung und nutzen Sie diese, um nicht nur systematisch die Wirksamkeit, sondern auch die Effizienz zu verbessern.

9. Analysieren Sie regelmäßig zusammenfassend die Ergebnisse aller Audits (interne, Zertifizierungs-, Kundenaudits) und suchen Sie Muster in den Ergebnissen.

Im Laufe der Zeit sammelt sich eine Vielzahl von Feststellungen und getroffenen Maßnahmen an. Diese sollten Sie regelmäßig zusammenfassend analysieren. Dadurch erkennen Sie einfacher wiederkehrende Muster und Ursachen. Dies unterstützt Sie dabei, den Fokus Ihrer Aktivitäten im Managementsystem auf die wesentlichen Schwerpunkte zu setzen.

10. Stellen Sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in den Mittelpunkt.

Sie wissen, dass die eigentliche Stärke eines Managementsystems nicht die große Innovation, sondern der systematische Umgang mit den „kleinen“ täglichen Verbesserungsmöglichkeiten ist. Nur Exzellenz und Effizienz im Kleinen führen zu herausragenden Geschäftsergebnissen im Großen und Ganzen. Betrachten Sie Audits in diesem Kontext, und seien Sie dankbar für jede Information, die Ihnen dabei hilft, Ihr Unternehmen systematisch weiter zu entwickeln.



Nützliche Links

- Risk Based Certification® -

Unser Ansatz für risikobasierte Zertifizierung

www.dnv.de/assurance/Management-Systems/risk-based-certification.html

- Leitfaden „10 goldene Regeln für interne Audits“ von DNV

www.dnv.de/publications/10-goldene-regeln-fur-interne-audits-153147

Ihr Kontakt zu DNV

Mareike Klick

mareike.klick@dnv.com

Tel. +49 (0)201 7296-281

www.dnv.de/assurance