

Audit

Audits haben zum Ziel das QM-System eines Unternehmens anhand einer als verbindlich vorgegebenen Norm zu bewerten. Bei der Durchführung eines Audits überprüft ein Prozessaußenstehender bzw. eine Prozessaußenstehende, z.B. der/ die Qualitätsbeauftragte oder interne Auditor/in eines Unternehmens, ob die beschriebenen Prozesse in der Praxis umgesetzt werden. Die Durchführung von Audits stellt sicher, dass ein QM-System aufrechterhalten und weiter entwickelt wird. Weiterhin wird festgestellt, ob die Qualitätsziele wirksam erreicht und gesetzliche Forderungen erfüllt werden. Schwachstellen und Verbesserungspotenziale werden auf diese Weise erkannt, z.B. der Schulungsbedarf von Mitarbeitenden ermittelt.

Um ein Audit durchführen zu können, müssen definierte Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualitäten vorliegen. Hierbei handelt es sich um Qualitätsmerkmale zur Beschreibung einer komplexen Aufgabe:

- Unter der Strukturqualität einer Einrichtung versteht man z. B. die personelle Ausstattung und Qualifikation der Mitarbeiter/innen, die Qualität und Quantität der anderen Ressourcen, die zur Leistungserbringung notwendig sind (Organisation, finanzielle Voraussetzungen, Infrastruktur, Gebäude und Technikausstattung, Management, Systeme der Qualitätssicherung, usw.).
- Mit Prozessqualität ist die Leistungsfähigkeit der Kernprozesse (z. B. Projektplanung, Projektsteuerung, Projektcontrolling) und der unterstützenden Prozesse (z. B. die Projektdokumentation) angesprochen. Prozesse sind dann leistungsfähig, wenn sie Kunden- bzw. Kundinnennutzen und Wertschöpfung generieren.
- Die Ergebnisqualität ist die wichtigste Dimension für die Evaluation der erbrachten Projektleistungen, die anhand objektiver Projektzielgrößen gemessen werden kann. Darunter fallen u. a. Kunden- bzw. Kundinnenzufriedenheit und Imagegewinn.

Im Mittelpunkt des Audits stehen die Umsetzung der definierten Prozesse und die Anwendung der vereinbarten projektbegleitenden Unterlagen. Es sollten deshalb Prozesse beschrieben, Unterlagen definiert, Prozessziele festgelegt und anzuwendende Methoden vereinbart werden.

Grundlagen der Auditplanung und -durchführung

Auditarten

Man kann drei verschiedene Arten von Audits unterscheiden:

1. Systemaudit (auch allgemein als Qualitätsaudit bezeichnet):

Diese Auditart dient der umfassenden Beurteilung der Wirksamkeit und Dokumentation des gesamten QM-Systems. Hierbei wird die Beschreibung des vorliegenden QM-Systems einschließlich aller Anweisungen und mitgeltender Unterlagen mit der zugrundeliegenden Norm geprüft. Es werden alle Tätigkeiten und deren Ergebnisse danach beurteilt, ob diese den geplanten Anforderungen und Anweisungen entsprechen, wirkungsvoll durchgeführt werden und die Qualitätsziele erreichen.

2. Dienstleistungs- oder Produktaudit:

Diese Audits dienen der Einhaltung der Vorgaben und der Beurteilung der Wirksamkeit bei der Planung und Erbringung einer Dienstleistung. Es wird die Übereinstimmung der Dienstleistungsqualität mit den Kundinnen- bzw. Kundenanforderungen und den Vorgaben der internen und externen Dokumentation begutachtet. Dabei werden auch Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit aller Dokumente beurteilt.

3. Prozess- oder Verfahrensaudit:

Diese Audits dienen der Beurteilung der Wirksamkeit der qualitätssichernden und qualitätsverbessernden Maßnahmen an einem bestimmten Prozess oder Verfahren. Unter Verfahren wird die festgelegte Art und Weise verstanden, wie etwas zu tun ist. Dabei wird die Übereinstimmung, z.B. der Prozessqualität mit den Prozessbeschreibungen, den Verfahrens- bzw. Arbeitsanweisungen, den Checklisten und den Kundinnen- bzw. Kundenanforderungen zusammenhängend begutachtet.

Die 5 Phasen eines Audits

Die Umsetzung eines Auditsystems kann fünf Phasen umfassen:

1. Planung
2. Vorbereitung
3. Durchführung
4. Auswertung
5. Nachbereitung

1. Planung eines Audits:

Die Planung eines Audits sollte zumindest Folgendes beinhalten:

- Auditprogramm: Die Gesamtheit aller zu planenden Anteile eines Audits. In welchen Organisationseinheiten werden welche Arten von Audits (z.B. Systemaudit, Dienstleistungsaudit oder Prozessaudit) durchgeführt?
- Auditjahresplan/ Auditzeitplan: Welche Organisationseinheiten werden zu welchem Zeitpunkt auditiert?

2. Vorbereitung eines Audits:

- Es werden Auditteams festgelegt (Wer auditiert?). Ein Auditzeitplan wird erstellt (bezogen auf ein Audit).
- Teilnehmer/innen am Audit werden bestimmt.
- Ein Fragekatalog wird erstellt.

3. Durchführung eines Audits:

Die Durchführung eines Audits beinhaltet folgende Schritte:

- Beurteilung der QM-Dokumentation im Hinblick auf die Einhaltung der Norm.
- Einführungsgespräch um sich u.a. kennen zu lernen und den Auditablauf darzustellen.
- Befragung der Mitarbeiter/innen anhand des Fragekatalogs/ Auditprotokolls.
- Erstellung eines Auditprotokolls mit den jeweiligen Feststellungen.
- Durchführung eines Abschlussgesprächs.

4. Auswertung eines Audits:

Bei der anschließenden Auswertung wird mit den am Audit beteiligten Personen ein Abschlussgespräch geführt, in welchem die im Auditprotokoll vermerkten Feststellungen und Abweichungen besprochen werden. Anschließend wird ein Auditbericht mit den jeweiligen Hinweisen und Verbesserungsvorschlägen erstellt.

5. Nachbereitung eines Audits:

Bei negativen Auditbewertungen werden von den Prozessverantwortlichen entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet und überwacht. Bei Hauptabweichungen werden die Korrekturmaßnahmen durch ein Nachaudit geprüft.

Auditdokumentation

Folgende Unterlagen werden zur Durchführung eines Audits benötigt:

- Auditjahresplan: Beinhaltet alle Prozesse, die im Laufe eines Jahres auditiert werden. Hinzu kommen die Auditziele, der/die Auftraggeber/in, der Auditumfang und das verantwortliche Auditteam.
- Auditzeitplan: Beinhaltet die zeitlichen Abläufe der jeweiligen Audits.
- Auditfrageliste/ Auditprotokoll: Beinhaltet die Auditfragen in Bezug zur jeweiligen Norm und die entsprechenden Antworten der auditierten Personen.
- Auditbericht: Beinhaltet sämtliche Feststellungen, Abweichungen, Hinweise und Verbesserungspotenziale.

Auditbewertung

Die Ergebnisse eines Audits werden bewertet. Dies erfolgt unter Bezug zu den jeweiligen Normvorgaben und den formulierten Qualitätszielen. Die festgestellten Ergebnisse werden im Auditbericht hinterlegt. Die Auditbewertungen werden im Auswertungsgespräch mit den am Audit beteiligten Personen besprochen. Somit ergibt sich auch die Möglichkeit Missverständnisse bei der Beurteilung zu erkennen und auszuräumen. Die Auditierten können auch nachfragen, um Schlussfolgerungen besser zu verstehen und daraus selbst Verbesserungspotenziale abzuleiten. Wenn alle Auditkriterien den Vorgaben entsprechen, gelten sie als erfüllt. Festgestellte Mängel werden als Neben- oder Hauptabweichungen bezeichnet.

Was ist eine Nebenabweichung?

Einzelne Fehlleistungen oder Mängel bei der Erfüllung von Forderungen der Norm oder eigener Vorgaben, die weder die Funktionsfähigkeit noch die Produktqualität noch die Kundinnen- bzw. Kundenzufriedenheit beeinträchtigen. Mehrere Nebenabweichungen können jedoch zu einer Hauptabweichung führen.

Was ist eine Hauptabweichung?

Das Nichteinhalten einer oder mehrerer Forderungen der Norm, was zu erheblichen Zweifeln an der Funktion des Managementsystems führt. Dies kann dazu führen, dass Ergebnisse wie z.B. das Erreichen einer guten Kundinnen- bzw. Kundenzufriedenheit nicht möglich sind.

Im Folgenden ist die Bewertungssystematik der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) aufgeführt:

- Auditkriterien = erfüllt
- Auditkriterien = teilweise erfüllt, noch akzeptabel = Empfehlung
- Auditkriterien = nicht erfüllt, aber akzeptabel = Nebenabweichung
- Auditkriterien = nicht erfüllt = Hauptabweichung

Vorlagen zu dieser Arbeitshilfe:

- *Vorlage Auditbericht (Word)*
- *Vorlage Auditprotokoll (Word)*

Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick
- Qualitätsmanagement