

Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®

Online, vom 21.06.2021 bis 23.06.2021



AKADEMIE

Referent:

Ing. Dietmar Schiefer - Management Schiefer e.U.

Programmverantwortung

Dipl.-Ing. Anneliese Katzenschläger
TÜV AUSTRIA Akademie
TÜV AUSTRIA-Platz 1
2345 Brunn am Gebirge
T: +43 (0)5 0454-8150
M: iht-akademie@tuv.at

Veranstaltungsorganisation

Lisa-Marie Spahr
TÜV AUSTRIA Akademie
TÜV AUSTRIA-Platz 1
2345 Brunn am Gebirge
T: +43 5 0454-8150
M: iht-akademie@tuv.at

Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder des Autors/der Autoren ist ausgeschlossen.

Die TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH ist ISO 14001 zertifiziert. Im Sinne der Nachhaltigkeit und um unsere Umwelt zu schonen, erfolgt der Druck der Seminarunterlagen vorrangig in s/w.



Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®

TÜV AUSTRIA AKADEMIE



akademie@tuv.at
www.tuv-akademie.at
© 2021 TÜV AUSTRIA AKADEMIE

SICHERHEIT

TECHNIK

UMWELT

QUALITÄT

Die TÜV AUSTRIA AKADEMIE

- ✓ Bildungsinstitut der TÜV AUSTRIA Gruppe –  [Vorstellung Akademie](#)
- ✓ Unser Motto: Mit Herz, Hirn und Hand
- ✓ Aus- und Weiterbildung in den Bereichen **Sicherheit – Technik – Qualität – Umwelt**
- ✓ gegründet 1989
- ✓ ca 1.200 Veranstaltungen mit rund 14.000 Teilnehmer/innen pro Jahr
- ✓ Standorte: Brunn am Gebirge, Salzburg, Innsbruck, Gänserndorf, Leonding
Seminare in allen Bundesländern (plus Webinare)



www.youtube.com/TuvAustriaMedia



www.facebook.com/TuvAustriaAkademie



Was erwartet Sie in den kommenden 3 Tagen?

- ✓ Lernen in der Gruppe
- ✓ Präsentationen
- ✓ Diskussionen
- ✓ Erfahrungsaustausch
- ✓ Beispiele
- ✓ Audit "Live"
- ✓ Laufende Wiederholungen der Kerninhalte
- ✓ Vorbereitung und Durchführung der Zertifizierungsprüfung



Inhalte & Lernziele

Inhalte:

- ✓ Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements
- ✓ Anforderungen an den/die Auditor/in
- ✓ Der Auditprozess
- ✓ Grundlagen der Kommunikation, Auditgesprächsführung
- ✓ Kritische Situationen

Lernziele:

- ✓ Sie **kennen** Zweck und Arten von Audits sowie die Anforderungen an Auditor/innen
- ✓ Sie **können** interne Q-Audits selbständig planen und wirkungsvoll durchführen
- ✓ Sie **wenden** die situativ richtige Audit-Gesprächsführung erfolgreich an
- ✓ Sie **festigen** und verbessern Ihr eigenes Auditor/innen-Verhalten mittels Rollenspiels und Feedback

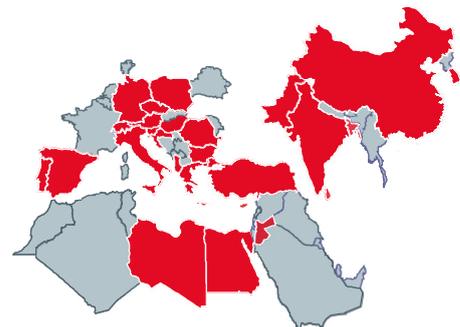
Zertifizierungsprüfung

- ✓ Zertifizierungsprüfung vor Kursende am letzten Seminartag
- ✓ **Formell:**
Nachweis der Kompetenz als Qualitäts-Auditor/in,
zeitaktueller Nachweis ihrer aufrechten Qualifikation
- ✓ **Inhaltlich:**
20 schriftliche Fragen (Multiple-Choice)
Dauer: 45 min.
- ✓ **Persönlich:**
Wiederholung und Festigung des Gelernten



Akzeptanz des Zertifikats

- ✓ Alle Zertifizierungsprüfungen auf Basis der ISO/IEC 17024
- ✓ Nationale & internationale Akzeptanz
 - TÜV AUSTRIA ist Kompetenzstelle mit höchster Akzeptanz in der Wirtschaft, der Öffentlichkeit und bei Behörden
 - TÜV AUSTRIA Gruppe ist international tätig und in über 40 Ländern vertreten



Gültigkeit des Zertifikats

- ✓ Zertifikat
 - Bestätigung einer aufrechten Kompetenz des/r Zertifikatsinhaber/in
- ✓ Gültigkeit
 - Bis 31.12. des fünftfolgenden Jahres
 - z.B.: Ausstellung 2020 → gültig bis 31.12.2025
- ✓ Verlängerung
 - Max. nach Ablauf von 6 Monaten
 - 1 Tag fachspezifische Weiterbildung (8 UE)
 - Praxisnachweis über 2 Jahre Tätigkeit als Auditor/in
 - Alternativ: Rezertifizierungsprüfung



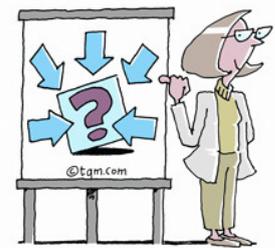
Trainer: Dietmar Schiefer

- ✓ Q-Manager Automotive 1997 – 2017
- ✓ Aufbau und Unterhalt des Systems nach ISO 9001 und ISO TS 16949.
- ✓ Trainertätigkeit seit 2010 (seit 2013 für TÜV Austria Akademie):
 - ✓ QM/QS: QT, QB, QM,...; Core Tools (APQP, FMEA, MSA, SPC, PPAP, VDA-PPF), PMM, 5S,...
 - ✓ Umwelt: UA, UB, UM,...
 - ✓ Form- und Lagetoleranzen, Train The Trainer, PSB/PSCR,...
- ✓ Managementberater QMS (ISO 9001, IATF 16949), UMS (ISO14001, EMAS), Prozess-, Risikomanagement,...
- ✓ Ersthelfer, COVID-19-Beauftragter



Vorstellungsrunde

- ✓ Name
- ✓ Firma
- ✓ Funktion
- ✓ Firma zertifiziert? (welche Normen?)
- ✓ Erfahrung im Qualitätsmanagement / als Auditor_In
- ✓ Erwartungen – Ziele – Wünsche



„Spielregeln“

- ✓ Zielorientierung
- ✓ Zeitstruktur
- ✓ Offenheit und Aktivität
- ✓ Investieren Sie
- ✓ Experimentieren Sie



Zweck: Dieses Dokument dient als Trainingsunterlage.

Dokumenteninformation:

Erstellt von: Referent/innen TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Copyright:

Die vorliegenden elektronischen Unterlagen und Dateien wurden vom Referententeam der Ausbildungen Qualitätsauditor/in entwickelt und sind frei von Urheberrechten Dritter. Wir dürfen Sie daher bitten, das geistige Eigentum im Sinne des Urheberrechts zu respektieren. Als Seminarteilnehmer/in erwerben Sie selbstverständlich das Recht, alle vermittelten Methoden und Konzepte selbst anzuwenden (Nutzungsbewilligung), nicht aber das Recht, diese in organisierter Form weiterzuvermitteln. Auch die Vervielfältigung der Unterlagen und Dateien, die kein veröffentlichtes Werk darstellt, ist nicht gestattet. Ohne schriftliche Genehmigung der Ersteller dürfen weder die Unterlagen selbst noch einzelne Informationen daraus reproduziert oder an Dritte weitergegeben werden.

Disclaimer:

Dieses Dokument wurde auf Basis jener Informationen erstellt, die dem Autor/den Autoren als für den Zweck des Dokuments relevant erschien. Der Autor/die Autoren übernehmen jedoch keine Haftung für Vollständigkeit und Richtigkeit der in diesem Dokument zur Verfügung gestellten Informationen. Die Angaben in diesem Dokument können von dem Empfänger nicht als Zusage oder Garantie verstanden werden. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen können sich im Laufe der Zeit verändern oder zum Übergabezeitpunkt bereits verändert haben. Technische Änderungen vorbehalten.

Kontaktadressen: TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH, TÜV AUSTRIA-Platz 1, 2345 Brunn am Gebirge



Anforderungen an Q-Audits und Q-Auditor/innen

Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®



akademie@tuv.at
www.tuv-akademie.at
© 2020 TÜV AUSTRIA AKADEMIE

SICHERHEIT

TECHNIK

UMWELT

QUALITÄT

Qualitätsaudit

- ✓ *Ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von objektiven Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind. (ISO 9000:2015)*

Zweck von Q-Audits

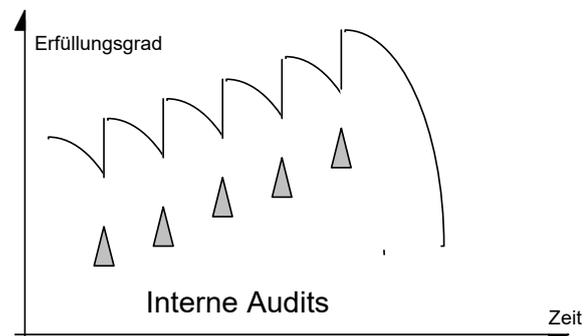
- ✓ Systematische, unabhängige Untersuchungen von Anweisungen und Aktivitäten sowie deren Ergebnisse auf Vorhandensein, Zweckmäßigkeit und sachgerechte Anwendung
- ✓ Nachweis der Wirksamkeit und Effizienz des QM-Systems
- ✓ Objektiviertes Aufzeigen von Stärken und Schwachstellen sowie Einleiten und nachvollziehbares Verfolgen von Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen

Systematische Untersuchung

Eine systematisch geplante, periodische Untersuchung, um ...

- ✓ Die Festlegungen zu überprüfen
- ✓ Praktisches Verbesserungspotenzial zu entdecken
- ✓ SOLL & IST auf eine Ebene zu bringen

- ✓ Den Sägezahn Effekt zu glätten



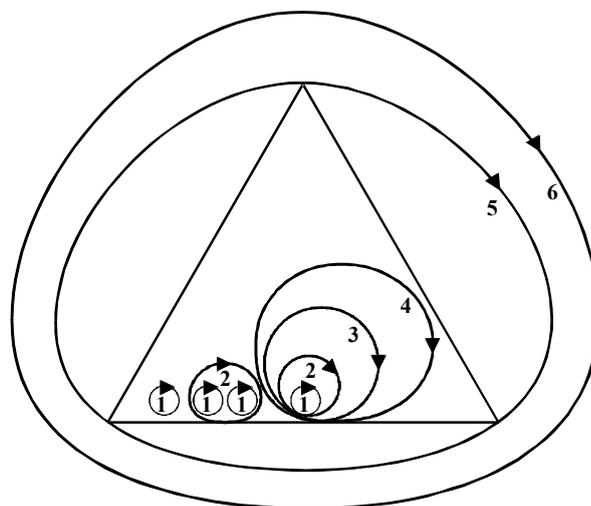
Nachweis der Wirksamkeit und Effizienz des QMS

- ✓ In Theorie: „**Dokumentenprüfung**“
 - Erfüllt die Beschreibung die Norm?
 - Entspricht die Beschreibung der besten Praxis?

- ✓ Und Praxis: „**Prüfung vor Ort**“
 - Entspricht die Realität der Beschreibung?
 - Werden die Ziele effizient erreicht?
 - Gibt es entsprechende Nachweise?

Korrektur- & Vorbeugemaßnahmen

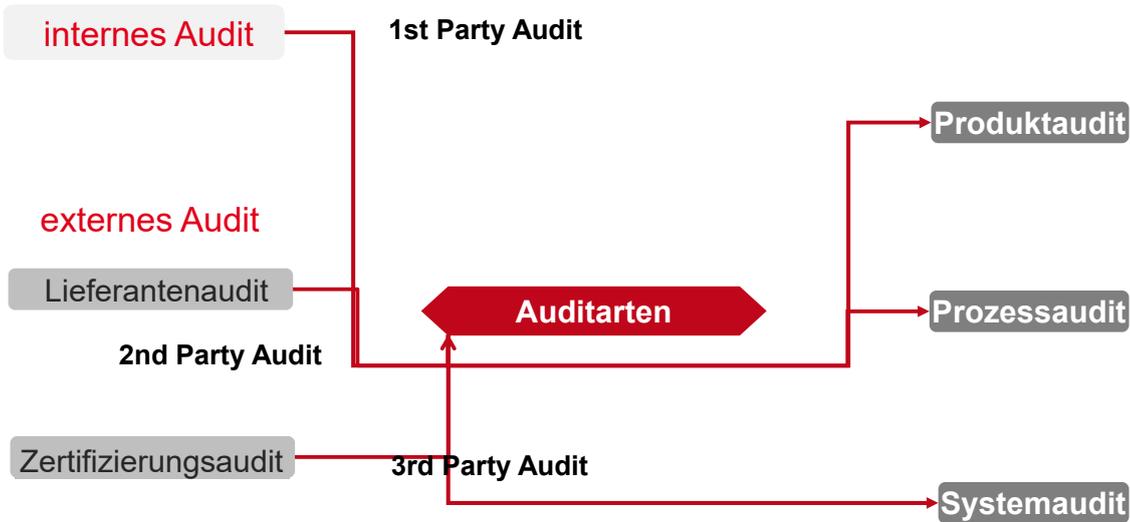
Denken und Arbeiten in Regelkreisen



6. Kunde, Externes Audit, Zertifizierung
5. Bewertung des QMS durch oberste Leitung
4. Interne Audits
3. Abteilungsübergreifend Änderung von Abläufen
2. Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten
1. Mitarbeiter

SOLL-IST-VERGLEICH - Wirksame Maßnahmen !

Auditarten



Auditarten

✓ Internes Q-Audit

- Vorrangiges Ziel: Verbesserung
- Augenmerk auf: Prüfung der Einhaltung

✓ Externes Q-Audit

- Vorrangiges Ziel: Bestätigung von außen
- Augenmerk auf: Prüfung der Normkonformität

✓ Systemaudit

- Beurteilung des gesamten QMS
- Oder einzelne Organisationseinheiten des Unternehmens

✓ Prozessaudit

- Beurteilung bestimmter Prozesse von Start bis Ende

✓ Produktaudit

- Beurteilung bestimmter Produkte und/oder Dienstleistungen inkl. aller Vorgaben

- ✓ Der Kunde auditiert seine Lieferanten.
- ✓ Vertrauensbildende Maßnahme im Rahmen der Lieferantenqualifikation
- ✓ Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit
- ✓ Gemeinsame Erarbeitung von Verbesserungspotenzialen

**Aus Sicht des Lieferanten wird er von seinem Kunden auditiert
Lieferantenaudit = Kundenaudit**

Zertifizierungsaudit

- ✓ Überprüfungsaudit durch die Zertifizierungsstelle.
- ✓ Alle 3 Jahre Rezertifizierung.
- ✓ Dazwischen Überwachungsaudits
 - jährlich
 - bei gravierenden Änderungen
 - bei Beschwerden

Nützen Sie die Hinweise und Anregungen der Auditor/innen zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems !

Auditarten - Übersicht

Intern	Extern	
First Party Audit	Second Party Audit	Third Party Audit
durch unabhängige int. oder ext. Auditoren	durch Kunden	durch Zertifizierungs- bzw. Akkreditierungsorganisationen
INTERNES AUDIT	KUNDEN- /LIEFERANTEN-AUDIT	ZERTIFIZIERUNGS- UND AKKREDITIERUNGS-AUDIT
Grundausbildung QM / QA	Upgrade Lieferantenauditor/in	Upgrade für ISO 19011 und ISO 17021

Die ISO 19011:2018

Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

Die ISO 19011:2018

- ✓ Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen
- ✓ Abschnitte der ISO 19011:
 1. Anwendungsbereich
 2. Normative Verweisungen
 3. Begriffe
 4. Auditprinzipien
 5. Steuerung eines Auditprogramms
 6. Durchführen eines Audits
 7. Kompetenz und Beurteilung von Auditoren
- Anhang A: zusätzliche Anleitung für Auditoren zum Planen und Durchführen von Audits

Begriffe aus der ISO 19011:2018

✓ **Audit:**

Ein **AUDIT** ist ...

... ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von **Auditnachweisen** und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die **Auditkriterien** erfüllt sind.

Begriffe aus der ISO 19011:2018

✓ **Auditor:**

- Person, die ein Audit durchführt.

✓ **Auditnachweis:**

- Aufzeichnungen, Tatsachenfeststellungen oder andere Informationen, die für die Auditkriterien zutreffen und verifizierbar sind.

✓ **Auditkriterien:**

- Satz von Anforderungen, die als Bezugsgrundlage (Referenz) verwendet werden, anhand derer ein Vergleich mit dem objektiven Nachweis erfolgt

Begriffe aus der ISO 19011:2018

- ✓ **Auditprogramm:**
 - Satz von einem oder mehreren Audits in einem spezifischen Zeitraum (z.B. ein Jahr) für einen spezifischen Zweck.
- ✓ **Auditplan:**
 - Beschreibung der Tätigkeiten und Vorkehrungen für ein Audits .
- ✓ **Auditfeststellungen:**
 - Beurteilung der zusammengestellten Auditnachweise gegen Auditkriterien
 - Zeigen die Konformität oder Nichtkonformität auf
 - Identifizierung von Risiken, Verbesserungsmöglichkeiten

Voraussetzungen für den Audit-Erfolg

- ✓ Unterstützung durch die Unternehmensleitung;
- ✓ Geeignete Hilfsmittel zur strukturierten Vorgehensweise, zur Dokumentation und zur Terminüberwachung;
- ✓ Qualifizierte, akzeptierte, unabhängige Auditor/innen;
- ✓ Gute Vorbereitung der Auditor/innen und Auditpartner/innen;
- ✓ Aussagekräftige Ergebnisse in übersichtlicher Darstellung;
- ✓ Effiziente und effektive Maßnahmen aufgrund von erkannten Verbesserungspotenzialen

Auditprinzipien gemäß ISO 19011:2018

- ✓ Das Auditieren stützt sich auf **7 Prinzipien**.
- ✓ Diese Prinzipien sollten dazu dienen:
 - das Audit zu einem wirksamen und zuverlässigen Werkzeug zur Unterstützung von Managementpolitik und -lenkung zu machen, indem Informationen bereitgestellt werden, auf deren Grundlage eine Organisation handeln kann, um ihre Leistung zu verbessern.
- ✓ Die Einhaltung dieser Prinzipien ist eine Voraussetzung, um Auditschlussfolgerungen zu liefern, die relevant und ausreichend sind und die die Auditoren befähigen, unabhängig voneinander zu ähnlichen Schlussfolgerungen unter ähnlichen Umständen zu gelangen.

Die 7 Auditprinzipien

- 1. Integrität**
 - Ehrlichkeit, Sorgfalt und Verantwortung
- 2. Sachliche Darstellung**
 - die Pflicht, wahrheitsgemäß und genau zu berichten
- 3. Angemessene berufliche Sorgfalt**
 - Anwendung von Sorgfalt und Urteilsvermögen beim Auditieren
- 4. Vertraulichkeit**
 - Sicherheit von Informationen
- 5. Unabhängigkeit**
 - Unparteilichkeit des Audits sowie Objektivität der Auditschlussfolgerungen
- 6. Faktengestützter Ansatz**
 - rationale Methode, um zu zuverlässigen und nachvollziehbaren Auditschlussfolgerungen in einem systematischen Auditprozess zu gelangen
- 7. Risikobasierter Ansatz**
 - Chancen und Risiken sollten die Planung, Durchführung und Berichterstattung von Audits maßgeblich beeinflussen

Tabelle 2 — Methoden zur Beurteilung von Auditoren

Beurteilungsmethode	Ziele	Beispiele
Überprüfung von Aufzeichnungen	um den Hintergrund des Auditors zu verifizieren	Analyse von Aufzeichnungen zu Ausbildung, Schulung, Beschäftigung, Arbeitszeugnissen und Auditerfahrung
Feedback	um Informationen darüber bereitzustellen, wie die Leistung des Auditors wahrgenommen wird	Umfragen, Fragebögen, persönliche Referenzen, Zeugnisse, Beschwerden, Leistungsbeurteilung, Begutachtung durch Kollegen (Peer-Review)
Befragung	um das erwünschte professionelle Verhalten und die Kommunikationsfähigkeiten zu beurteilen, um Informationen zu verifizieren und Wissen zu prüfen sowie um zusätzliche Informationen zu erwerben	persönliche Befragungen
Beobachtung	um das erwünschte professionelle Verhalten sowie die Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, zu beurteilen	Rollenspiele, Audits unter Aufsicht, Arbeitsleistung
Prüfung	um erwünschtes Verhalten sowie Wissen und Fertigkeiten und deren Anwendung zu beurteilen	mündliche und schriftliche Prüfungen, psychometrische Tests
Überprüfung nach dem Audit	um Informationen über die Leistung des Auditors während der Audittätigkeiten bereitzustellen sowie Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln	Überprüfung des Auditberichts, Befragungen des Auditteamleiters und des Auditteams und, falls angemessen, Feedback von der auditierten Organisation

- ✓ Allgemeines Wissen & Fertigkeiten von Auditor/innen
- ✓ Auditprinzipien, -verfahren und -techniken
 - Alle Audittätigkeiten zur professionellen Durchführung
- ✓ Managementsystem- und Referenzdokumente
 - Relevante Vorgaben von Normen und Dokumenten
- ✓ Organisatorischer Kontext
 - Organisatorische Zusammenhänge, Managementkonzepte, Prozesse, Gepflogenheiten der Organisation
- ✓ Zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen
 - Zutreffende Gesetze und Verordnungen, Vertrags- & Haftungsfragen zur Beachtung der Anforderungen an die Organisation

Kompetenz von Auditor/innen

- ✓ Disziplin- & branchenspezifisches Wissen & Fertigkeiten
- ✓ Verständnis der Anforderungen an das Managementsystem
- ✓ Relevante rechtliche Anforderungen
- ✓ Anforderungen der interessierten Parteien
- ✓ Verständnis der Informationen über das Geschäft, die Prozesse und Technologie
- ✓ Verständnis der Tätigkeiten der Branche und Arbeitsplätze
- ✓ Grundlagen von Methoden & Techniken sowie des Risikomanagements

Anforderungen an den/die Auditor/in

- 1. Fachliche und organisatorische Kompetenz**
- 2. Menschliche Kompetenz**
- 3. Moralische Kompetenz**

Anforderungen an den/die Auditor/in

1. Fachliche & organisatorische Kompetenz

1. Fachliche & organisatorische Kompetenz

- ✓ QM- und Auditorenausbildung
- ✓ Kenntnis der Auditgrundlage und -ziele
 - Qualitätsmanagement-Normen
 - Branchenspezifische Normen und Regeln
 - QM-Systemdokumentation
- ✓ Einfühlungsvermögen in die Produkt- und Prozesstechnologie
- ✓ Geplantes, systematisches und effektives Vorgehen
 - Das gemeinsame Ziel: Qualitätsverbesserung

Anforderungen an den/die Auditor/in

2. Menschliche Kompetenz

2. Menschliche Kompetenz

- ✓ Kontaktfähigkeit und Einfühlungsvermögen
- ✓ Sachliche sowie präzise, zielorientierte Fragestellung
- ✓ Fähigkeit zum aufmerksamen Zuhören
- ✓ Gesunde Neugierde und Skepsis
- ✓ Blick für das Wesentliche und situatives Handeln
- ✓ Urteilsvermögen und Entscheidungsfähigkeit
- ✓ Wohlwollende, konstruktive Sachkritik
- Bereitschaft zur Weiterentwicklung des Managementsystems!

Anforderungen an den/die Auditor/in

3. Moralische Kompetenz

3. Moralische Kompetenz

- ✓ Glaubwürdigkeit in den Aussagen und im Handeln
 - ✓ Loyalität gegenüber der Geschäftsführung
 - ✓ Keine Manipulation sondern objektive Beurteilung
 - ✓ Kein Missbrauch der Informationen und der Machtposition sondern Diskretion und Vertraulichkeit
 - ✓ Fairer Umgang mit dem/der Auditpartner/in
 - ✓ Auch Fehlinterpretationen eingestehen
 - ✓ Nicht von oben herab
- Ein verlässlicher Partner zur kontinuierlichen Verbesserung!

Anforderungen an den/die Auditor/in

Eine verantwortungsvolle Aufgabe

- ✓ Verantwortung gegenüber
 - SICH SELBST
 - Der Unternehmensleitung
 - Dem Qualitätswesen
 - Den Auditpartner/innen
 - Allen Mitarbeiter/innen
 - Der Sache
 - DEN KUNDEN

→ Der Auditor wird zum „Unternehmensberater“

Anforderungen an den/die Auditor/in Eine lohnende Aufgabe

- ✓ Kennenlernen neuer Bereiche
- ✓ Effizientes Lernen und Sammeln von Erfahrung
- ✓ Abwechslung aus Arbeitsalltag
- ✓ Kennenlernen von Menschen in Arbeitssituationen
- ✓ Kreativität und Gestaltungsmöglichkeit
- ✓ Vertrauensvolle, wertgeschätzte Aufgabe

→ Auditieren kann und soll Spass machen!

ISO 19011 – Auditprogramm - Risiken

5.3 Bestimmung und Beurteilung der Auditprogramm-Risiken und -Chancen

- Mit dem **Kontext** einer auditierten Organisation sind Risiken und Chancen verbunden, die in Zusammenhang mit einem Auditprogramm stehen, diese sollten angemessen behandelt werden.

Risiken können beispielsweise sein:

- a) **Versäumnis**, relevante **Auditziele** festzulegen und das Ausmaß, die Anzahl, die Standorte der Audits zu bestimmen;
- b) **Ressourcen**, z. B. **nicht genügend** Zeit, Ausrüstung ...
- c) Auswahl des **Auditteams**, z. B. unzureichende Gesamtkompetenz zur wirksamen Durchführung von Audits, ...
- d) **Kommunikation**, z. B. unwirksame externe/ interne Kommunikationsprozesse/-kanäle
- e) Umsetzung, z. B. unwirksame **Koordinierung** der Audits oder fehlende Berücksichtigung von Vertraulichkeit;
- f) **Lenkung dokumentierter Information**, Versäumnis, Audit-aufzeichnungen adäquat zu schützen
- g) ggf. Verbesserung des **Auditprogramms**, z. B. unwirksame Überwachung der Auditprogrammergebnisse;
- h) der **Verfügbarkeit** und Kooperation der auditierten **Organisation** und der Verfügbarkeit von **Nachweisen**

ISO 19011 – Auditprogramm - Chancen

5.3 Bestimmung und Beurteilung der Auditprogramm-Risiken und -Chancen

- Mit dem Kontext einer auditierten Organisation sind Risiken und Chancen verbunden, die in Zusammenhang mit einem Auditprogramm stehen und das Erreichen seiner Ziele beeinflussen können. Die Person(en), die das Auditprogramm steuert (steuern), sollte(n) die Risiken und Chancen, die bei der Entwicklung des Auditprogramms und der Ressourcenanforderungen berücksichtigt wurden, ermitteln und dem Auditauftraggeber vorlegen, damit diese angemessen behandelt werden können.

Chancen für die Verbesserung des Auditprogramms können Folgendes umfassen:

- die Möglichkeit, mehrere Audits anlässlich eines Besuchs durchzuführen;
- die Minimierung der Dauer und der Entfernungen der Anreise zum Standort;
- die Anpassung des Kompetenzgrades des Auditteams an den für die Erreichung der Auditziele benötigten Kompetenzgrad;
- Abstimmung der Audittermine mit der Verfügbarkeit der Schlüsselmitarbeiter der auditierten Organisation.

Copyright

Zweck: Dieses Dokument dient als Trainingsunterlage.

Dokumenteninformation:

Erstellt von: Referent/innen TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Copyright:

Die vorliegenden elektronischen Unterlagen und Dateien wurden vom Referententeam der Ausbildungen Qualitätsauditor/in entwickelt und sind frei von Urheberrechten Dritter. Wir dürfen Sie daher bitten, das geistige Eigentum im Sinne des Urheberrechtes zu respektieren. Als Seminarteilnehmer/in erwerben Sie selbstverständlich das Recht, alle vermittelten Methoden und Konzepte selbst anzuwenden (Nutzungsbewilligung), nicht aber das Recht, diese in organisierter Form weiterzuvermitteln. Auch die Vervielfältigung der Unterlagen und Dateien, die kein veröffentlichtes Werk darstellt, ist nicht gestattet. Ohne schriftliche Genehmigung der Ersteller dürfen weder die Unterlagen selbst noch einzelne Informationen daraus reproduziert oder an Dritte weitergegeben werden.

Disclaimer:

Dieses Dokument wurde auf Basis jener Informationen erstellt, die dem Autor/den Autoren als für den Zweck des Dokuments relevant erschien. Der Autor/die Autoren übernehmen jedoch keine Haftung für Vollständigkeit und Richtigkeit der in diesem Dokument zur Verfügung gestellten Informationen. Die Angaben in diesem Dokument können von dem Empfänger nicht als Zusicherung oder Garantie verstanden werden. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen können sich im Laufe der Zeit verändern oder zum Übergabezeitpunkt bereits verändert haben. Technische Änderungen vorbehalten.

Kontaktdaten: TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH, TÜV AUSTRIA-Platz 1, 2345 Brunn am Gebirge



Audit-Prozess

Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®



akademie@tuv.at
www.tuv-akademie.at
© 2021 TÜV AUSTRIA AKADEMIE

SICHERHEIT

TECHNIK

UMWELT

QUALITÄT

Interne Q-Audits

1. Zweck
2. Geltungsbereich
3. Begriffe
4. Ablaufbeschreibung
5. Mitgeltende Unterlagen
6. Anmerkungen
7. Anlagen

1. Zweck

- ✓ Regelung der
 - ✓ Systematik
 - ✓ Planung
 - ✓ Vorbereitung
 - ✓ Durchführung
 - ✓ Dokumentation
 - ✓ von internen Audits
- ✓ sowie die
 - ✓ Einleitung
 - ✓ Überwachung der Durchführung
 - ✓ und Überprüfung der Wirksamkeit
 - ✓ von daraus resultierenden Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen

um die **EFFIZIENZ** und **WIRKSAMKEIT** des Qualitätsmanagements sicherzustellen und **VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN** aufzuzeigen.

3. Begriffe, Abkürzungen

- ✓ Systemaudit
- ✓ Prozessaudit
- ✓ Produktaudit
- ✓ QMV - Qualitätsmanagement-Verfahrensanweisung
- ✓ UL - Unternehmensleitung
- ✓ QW - Qualitätswesen
- ✓ Auditoren
- ✓ Auditleiter
- ✓ Auditpartner

3. Begriffe Systemaudit

- ✓ Ziel
 - Die Bewertung des gesamten QM-Systems auf die Wirksamkeit von Maßnahmen

- ✓ Ausrichtung
 - Überprüfung der gesamten Organisation gegenüber festgelegten Vorgaben (z.B. Normforderungen) auf Effektivität

3. Begriffe Prozessaudit

- ✓ Ziel
 - Die Bewertung einzelner Prozesse auf Wirksamkeit und Effizienz

- ✓ Ausrichtung
 - Untersuchung von einzelnen Prozessen auf Effizienz (wie bei einer Wertanalyse)

3. Begriffe Produktaudit

- ✓ Ziel
 - Die Bestimmung, ob ein Produkt (eine Dienstleistung) die gewünschten und definierten Eigenschaften erfüllt.

- ✓ Ausrichtung
 - z.B. Überprüfung einer Maschine auf ihren Wirkungsgrad

4. Ablaufbeschreibung

- ✓ Auditsystematik
- ✓ Auditor/innen
- ✓ Auditprogramm
- ✓ Auditvorbereitung
- ✓ Auditdurchführung
- ✓ Auditbericht
- ✓ Korrekturmaßnahmen
- ✓ Bewertung des Auditergebnisses
- ✓ Abschluss des Audits

4. Ablaufbeschreibung Auditsystematik

- ✓ Welche Arten von Audits gibt es im Unternehmen?
 - System-, Prozess-, Produkt-, Verfahrensaudit
 - für alle Prozesse, Abteilungen, QM-Elemente
- ✓ In welcher Periodizität sind sie vorgesehen?
- ✓ Gibt es außerplanmäßige Audits?
- ✓ Aus welchen Anlässen können/müssen sie von WEM eingeleitet werden?
- ✓ **Hinter der Auditsystematik steht die Unternehmensleitung!**

4. Ablaufbeschreibung Auditor/innen

- ✓ Wer legt fest, wer zum/zur Auditor/in ausgebildet wird
- ✓ Welche Qualifikationsanforderungen sind firmenintern festgelegt?
- ✓ Wie erfolgt die Ernennung und die Befugnis zum Auditieren?
- ✓ Gibt es eine aktuelle Liste der ernannten Auditor/innen?
- ✓ Wie wird die Unabhängigkeit der Auditor/innen von den Auditpartner/innen sichergestellt?
- ✓ Wer auditiert die sensiblen Bereiche GF und QM?

4. Ablaufbeschreibung Auditprogramm

- ✓ WANN wird das Auditprogramm von WEM unter wessen Mitwirkung in WELCHER FORM erstellt?
- ✓ Von WEM wird es in Kraft gesetzt und wie wird es verteilt?
- ✓ Für welchen Zeitraum wird es erstellt? (Meist für 1 - 2 Jahre)
- ✓ Wie genau wird geplant und wie wird die Planung aktualisiert?
- ✓ Wird darin auch die Auditdurchführung dokumentiert?
- ✓ In welcher Form werden Nachaudits und außerplanmäßige Audits erfasst?

4. Ablaufbeschreibung Auditvorbereitung - Auditplan

- ✓ WER erstellt WANN den Auditplan unter wessen Mitwirkung, WIE und von WEM wird er freigegeben und WIE wird er verteilt?
- ✓ INHALT:
 - Welches Ziel hat das Audit?
 - Was wird auditiert?
 - Wer auditiert und wer wird auditiert?
 - Wann und wo findet das Audit statt?
- ✓ Mit dem/der Auditpartner/in das gemeinsame Audit planen!

4. Ablaufbeschreibung Auditvorbereitung

- ✓ Persönliche Vorbereitung des Audit-Teams
 - Bereithaltung der Unterlagen und Formulare
 - Informationen über den auditierten Bereich
 - ✓ Produkte - Technologien - Organisation
 - Informationen über Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen, Kundenreklamationen und Fehlerschwerpunkte
 - Vorinformationen von früheren (internen und externen) Audits dieses Bereiches
 - Vorinformationen von früheren Audits anderer Bereiche
 - ✓ Absichern der Schnittstellen
 - ✓ Breitenwirkung von Verbesserungspotentialen

4. Ablaufbeschreibung Auditvorbereitung - Auditcheckliste

- ✓ WER erstellt auf welcher Basis die Audit-Checkliste in welcher Form?
- ✓ Gibt es eine einheitliche Audit-Checkliste?
- ✓ Die Audit-Checkliste als wichtiges Hilfsmittel:
 - als Leitfaden
 - zur systematischen Vorgehensweise
 - zur vollständigen Abdeckung der Normenforderungen
 - zur Auditprotokollierung

4. Ablaufbeschreibung Auditvorbereitung

- ✓ Vorbereitung des auditierten Bereiches durch den Auditpartner
 - Qualitätsmanagementsystem in Schuss bringen
 - ✓ Sich selbst von der Aktualität, Wirksamkeit und Effizienz des QM-Systems überzeugen
 - Qualitätsdokumente bereithalten
 - ✓ Revision - bei Bedarf aktualisieren
 - Qualitätsaufzeichnungen bereithalten
 - Mitarbeiter/innen auf das bevorstehende Audit vorbereiten
 - ✓ Welcher Sinn und welche Ziele stecken hinter dem Audit?
 - ✓ Wie wird es ablaufen?
 - ✓ Welche Fragen werden gestellt werden?
 - ✓ Welches (Antwort-)Verhalten wird von den Mitarbeiter/innen erwartet?

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Einführungsgespräch

- ✓ Wer nimmt am Einführungsgespräch teil?
 - Internes Audit: Auditor/innen und Auditpartner
 - Externes Audit: Zusätzlich Qualitätswesen und Unternehmensleitung
- ✓ Vorstellung der beteiligten Personen
- ✓ Bekanntgabe der Auditziele
- ✓ Geplante Vorgehensweise und Feinabstimmung des Auditplans

Gute Atmosphäre schaffen! Durch Informationen Ängste nehmen!

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - „Dreisritt“

1. Sind die schriftlichen Regelungen jedem Betroffenen bekannt?
 2. Werden die Regelungen realisiert, werden die Maßnahmen wie beschrieben durchgeführt?
 3. Gibt es Aufzeichnungen zum Nachweis der ordnungsgemäßen Durchführung?
- ✓ Stichprobenartige Überprüfung nach Wahl des Audit-Teams
 - „Freiwillige“, „systematische“ und „zufällige“ Stichproben

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Begehungen

- ✓ Planen der Begehung
 - Genehmigung und Zugang
 - Sicherheitsanweisungen, persönliche Schutzausrüstung
 - Information der auditierten Personen
- ✓ Vor-Ort-Begehung
 - Verwendung der persönlichen Schutzausrüstung
 - Effiziente Kommunikation und Vorgangsweise
 - Vermeidung unnötiger Störungen
 - Nicht in Arbeitsprozess eingreifen
 - Erlaubnis für Fotos, Dokumente, Muster, etc. einholen und Informationssicherheit sicherstellen

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Dokumentenprüfung

- ✓ Ist das Dokument notwendig und aktuell?
- ✓ Wie ist die Regelung beschrieben?
 - Ausreichend und eindeutig?
 - Normkonform und konsistent mit anderen Regelungen?
- ✓ Sind die Maßnahmen verbindlich angeordnet?
 - Inkraftsetzung und Bekanntmachung
- ✓ Dokumentation der Prüfung in der Audit-Checkliste
- ✓ Verbesserungspotentiale und Handlungsbedarf im Verbesserungsprotokoll

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Auditieren

- ✓ Kennen die Mitarbeiter die Q-Politik und Unternehmensziele?
- ✓ Kennen die Mitarbeiter ihren Beitrag zur Kundenorientierung?
- ✓ Ist festgelegt und weiß jeder Mitarbeiter Umfang und Grenzen seiner Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen?
- ✓ Sind die notwendigen Arbeitsunterlagen in der gültigen Version zugänglich und bekannt, werden sie umgesetzt?
- ✓ Verläuft der Arbeitsablauf wie beschrieben?
- ✓ Gibt es Aufzeichnungen über Ergebnisse zur Bestätigung des ordnungsgemäßen Ablaufs?

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Auditieren

- ✓ Wie wird mit den Arbeitsmitteln und -unterlagen umgegangen?
- ✓ Sind die verwendeten Prüfmittel gekennzeichnet und wie werden sie eingesetzt und aufbewahrt?
- ✓ Was passiert mit fehlerhaften Einheiten?
- ✓ Werden gezielte Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen eingeleitet, termingerecht durchgeführt und überwacht?
- ✓ Ist die Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit gewährleistet?
- ✓ Ordnung und Sauberkeit sowie GESAMTEINDRUCK

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Feststellungen

- Ergebnisse der Beurteilung von Auditnachweisen gegenüber Auditkriterien
- Bei rechtlichen Anforderungen:
 - ✓ Einhaltung (compliance) oder
 - ✓ Nichteinhaltung (non-compliance)
- Bei normativen Anforderungen (intern oder extern):
 - ✓ Konformität (conformity)
 - ✓ Nichtkonformität / Fehler (non-conformity)

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Feststellungen

- ✓ Normenforderung nicht erfüllt
 - deutliche Diskrepanz zwischen SOLL- und IST-Zustand
 - Beurteilung in der Audit-Checkliste: NICHT ERFÜLLT
 - Anlegen eines Verbesserungsprotokolls - ev. Nach-Audit
- ✓ Zufällige, geringe oder formale Abweichung bzw. Empfehlung:
 - Beurteilung in der Audit-Checkliste: (NOCH) ERFÜLLT
 - Hinweis im Auditbericht - Überprüfung beim nächsten Audit
- ✓ Verbesserungspotenziale oder akuter Handlungsbedarf?

4. Ablaufbeschreibung Auditdurchführung - Abschlussgespräch

- ✓ Wer nimmt an der Schlussbesprechung teil?
 - Wie Einführungsgespräch
- ✓ Zusammenfassung der Ergebnisse
- ✓ Ausräumen von Meinungsverschiedenheiten
- ✓ Vorschau auf den Auditbericht
- ✓ Klären der weiteren Vorgangsweise

Feedback der AuditpartnerInnen
Danke für das konstruktive Auditgespräch
Höflicher Ausklang

4. Ablaufbeschreibung Auditbericht

- ✓ Zweck, Ziel und Anlass für Audit
- ✓ Auditart und zugrundeliegende Norm bzw. Richtlinie
- ✓ Angaben zur Auditdurchführung
- ✓ Gesamteindruck und besondere Stärken
- ✓ Feststellungen: Handlungsbedarf - Verbesserungspotenziale
- ✓ Hinweise und Empfehlungen
- ✓ Anlagen: Audit-Checkliste, Audit-Plan, Verbesserungsprotokolle
- ✓ Verteiler: Audit-Team, Auditpartner, Vorgesetzte/r der Auditpartner, Unternehmensleitung; Original: Qualitätswesen

4. Ablaufbeschreibung Verbesserung

- ✓ Einleitung und Durchführung der Korrekturmaßnahmen
 - Erarbeitung einer Korrekturmaßnahme
 - ✓ durch Auditpartner/in
 - ✓ unter Einbeziehung des Teams
 - ✓ u. U. Unterstützung durch Qualitätswesen und Auditor/innen
 - Auflistung der Maßnahmen im Verbesserungsprotokoll
 - ✓ WER macht WAS bis WANN?
 - Bei abteilungsübergreifenden Maßnahmen:
 - ✓ WER koordiniert? WER ist verantwortlich?

4. Ablaufbeschreibung Verbesserung

- ✓ Überwachung der Durchführung von Korrekturmaßnahmen
 - Wer überwacht die Durchführung?
 - ✓ Auditpartner mit Gegen-Check beim nächsten (ev. Nach-) Audit
 - Dokumentation im Verbesserungsprotokoll
 - ✓ WER hat WAS WANN gemacht?
 - Periodisches Einfordern überfälliger Maßnahmen:
 - ✓ Auditleiter/in bzw. Audit-Team
 - ✓ Zentral: Qualitätswesen
 - Schnittstelle zu Vorbeugungsmaßnahmen!

4. Ablaufbeschreibung Verbesserung

- ✓ Überprüfung der Wirksamkeit von Korrekturmaßnahmen
 - Verantwortlich:
 - ✓ Auditleiter/in
 - Planung und Durchführung eines Nachaudits
 - ✓ Protokollierte Entscheidung im Verbesserungsprotokoll und Auditbericht
 - ✓ Gleiches Audit-Team
 - ✓ Es wird nur noch die Effizienz und Wirksamkeit der Maßnahmen auditiert
 - Andere geeignete Methoden
 - ✓ Nachreichung von Qualitätsdokumenten und -aufzeichnungen
 - ✓ wie bei Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen beim nächsten Audit

4. Ablaufbeschreibung Abschluss des Audits

- ✓ **Verantwortlich: Audit-Leiter/in & Qualitätswesen**
 - Übergabe des Original-Auditberichts an Qualitätswesen
 - Überprüfung der Auswirkungen der abgeleiteten Maßnahmen
 - ✓ auf andere Abläufe: Könnte das auch woanders nützlich sein?
 - ✓ auf andere Dokumente: Besteht ein Aktualisierungsbedarf?
 - Ist es sinnvoll, andere Auditor/innen über Teilergebnisse zu informieren?
 - Formaler Abschluss des Auditberichts
 - ✓ Datum und Unterschrift
 - Archivierung über definierten Zeitraum (z. B. 3 Jahre)

4. Ablaufbeschreibung Bewertung der Audit-Ergebnisse

- ✓ **Aufbereitung:** Q-Wesen
- ✓ **Verantwortlich:** Unternehmensleitung
 - WER wertet die Audit-Ergebnisse WIE aus?
 - WER wird über die Ergebnisse der Auswertung in welcher Form informiert?
 - WIE wird die Bewertung der Audit-Ergebnisse dokumentiert?
 - WELCHE MASSNAHMEN hat die Unternehmensleitung auf Basis der Auditergebnisse veranlasst?
 - WER überwacht diese Maßnahmen in WELCHER FORM?
 - WELCHEN STATUS haben die Maßnahmen des letzten Audits?

5. Mitgeltende Unterlagen

- ✓ Intern, z.B.:
 - Verantwortung der Leitung
 - Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen
 - Schulung
 - Lenkung der Dokumente
 - Qualitätsaufzeichnungen
 - Liste der ernannten Auditor/innen
 - Auditprogramm
 - Audit-Checkliste
 - Formulare und Hilfsmittel
- ✓ Extern, z.B.:
 - QM-Normen
 - z. B. ÖNORM ISO 9001
 - IATF16949
 - IFS
 - Medizinproduktegesetz
 - etc.

6. Anmerkungen

- ✓ Hinweis auf weitere bzw. vertiefende Audits
 - Lieferanten- und Kundenaudits
 - Verfahrens-, Produkt- und Dienstleistungsaudits
 - Durchführung von Prozessaudits
- ✓ Klarstellungen/Unterscheidungen in bezug auf
 - Auditsystematik
 - Jahresplanung (oft aus aktuellem Anlass)
 - Bewertung der Auditergebnisse

7. Anlagen

- ✓ Formulare, Hilfsmittel und Checklisten
 - Auditor/innen-Ernennung
 - Liste der ernannten Auditor/innen
 - Auditprogramm
 - Liste der durchgeführten Audits
 - Auditplan
 - Audit-Checkliste
 - Verbesserungsmaßnahmen, -protokoll, Action Liste
 - Auditbericht

AUDIT



Phasen im Auditprozess

Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®



akademie@tuv.at
www.tuv-akademie.at
© 2020 TÜV AUSTRIA AKADEMIE

SICHERHEIT

TECHNIK

UMWELT

QUALITÄT

Phasen im Auditprozess

Vorbereitung

Durchführung

Nachbereitung

Phasen im Auditprozess

Vorbereitung	1. Auditprogramm
	2. Dokumentenprüfung
	3. Auditplan
	4. Erstellen von Arbeitsdokumenten
Durchführung	1. Eröffnungsbesprechung
	2. Dokumentenprüfung während des Audits
	3. Kommunikation während des Audits
	4. Sammeln und Verifizieren von Informationen
	5. Erarbeiten von Auditfeststellungen
	6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen
	7. Abschlussbesprechung
Nachbereitung	1. Erstellen und Verteilen des Auditberichts
	2. Abschließen des Audits
	3. Durchführen von Auditfolgendermaßnahmen

Phasen im Auditprozess

Vorbereitung	1. Auditprogramm
	2. Dokumentenprüfung
	3. Auditplan
	4. Erstellen von Arbeitsdokumenten
Durchführung	1. Eröffnungsbesprechung
	2. Dokumentenprüfung während des Audits
	3. Kommunikation während des Audits
	4. Sammeln und Verifizieren von Informationen
	5. Erarbeiten von Auditfeststellungen
	6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen
	7. Abschlussbesprechung
Nachbereitung	1. Erstellen und Verteilen des Auditberichts
	2. Abschließen des Audits
	3. Durchführen von Auditfolgendermaßnahmen

Vorbereitung: 1. Auditprogramm

Das **Auditprogramm** sollte Informationen und Ressourcen einschließen, die erforderlich sind, um die Audits innerhalb des festgelegten Zeitrahmens wirksam und effizient zu organisieren und durchzuführen.

Es kann z.B. einschließen:

- Ziele für das Auditprogramm sowie für die einzelnen Audits;
- Umfang/Anzahl/Arten/Dauer/Standorte/Zeitplan der Audits;
- Verfahren für Auditprogramme;
- Auditkriterien;
- Auditmethoden;
- Auswahl des Auditteams;
- erforderliche Ressourcen, einschließlich Reisezeit und Unterkünfte;
- Prozesse zum Umgang mit Vertraulichkeit, Informationssicherheit, Arbeitsschutz sowie weitere ähnliche Aspekte.

Vorbereitung: 1. Auditprogramm

- ✓ Die Umsetzung des Auditprogramms sollte überwacht und in angemessenen Abständen bewertet werden, um den Stand der Zielerreichung und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.
- ✓ Die Ergebnisse sollten der obersten Leitung berichtet werden (eventuell auch im Management-Review).
- ✓ Ergebnisse der Bewertung von Auditprogrammen können zu Korrektur- und/oder Vorbeugemaßnahmen und auch zu einer Verbesserung des Auditprogramms führen.

Vorbereitung: 2. Dokumentenprüfung

Die betreffende Dokumentation des Managementsystems der zu auditierenden Organisation sollte geprüft werden, um:

- Informationen zur Vorbereitung der Audittätigkeiten und der zutreffenden Arbeitsdokumente zu sammeln, z. B. über Prozesse, Funktionen;
- einen Überblick zum Umfang der Systemdokumentation zu erstellen, um mögliche Lücken zu erkennen.

Die Dokumentation sollte die Dokumente und Aufzeichnungen des Managementsystems sowie Berichte aus früheren Audits umfassen.

Die Dokumentenprüfung sollte die Größe, Art und Komplexität des Managementsystems der zu auditierenden Organisation sowie Auditziele und Auditumfang berücksichtigen.

Vorbereitung: 3. Auditplan

Der Auditteamleiter sollte einen Auditplan erstellen, der sich auf die Informationen stützt, die

- im Auditprogramm sowie
- in der bereitgestellten Dokumentation enthalten sind.

Der Auditplan sollte die Grundlage für die Übereinkunft zwischen dem Auditauftraggeber, dem Auditteam und der zu auditierenden Organisation über die Durchführung des Audits bilden.

Der Auditplan sollte die effiziente Ablaufplanung und Koordinierung der Audittätigkeiten erleichtern.

Der Detaillierungsgrad des Auditplans sollte den Auditumfang und die Komplexität des Audits widerspiegeln.

Vorbereitung: 3. Auditplan – Umfang und Inhalt

- die Auditziele;
- den Auditumfang, einschließlich der Ermittlung der Organisations- und Funktionseinheiten, sowie auch der zu auditierenden Prozesse;
- die Auditkriterien sowie jegliche Referenzdokumente;
- die Standorte, Termine, zu erwartende Auditzeiten sowie Dauer der durchzuführenden Audittätigkeiten
- die verwendeten Auditmethoden
- die Rollen und Verantwortlichkeiten der Auditteammitglieder sowie von Betreuern und Beobachtern;
- die Verteilung entsprechender Ressourcen für kritische Auditbereiche.

Vorbereitung: 3. Auditplan – Umfang und Inhalt

- die Benennung des Vertreters der zu auditierenden Organisation für das Audit;
- die Arbeits- und Berichtssprache des Audits
- Regelungen, die die Logistik und Kommunikation betreffen
- alle besonderen Maßnahmen, die zu treffen sind, um die Auswirkungen der Unsicherheit auf das Erreichen der Auditziele anzusprechen;
- Angelegenheiten, die sich auf die Vertraulichkeit und Informationssicherheit beziehen;
- Auditfolgemassnahmen aus einem vorangegangenen Audit;
- bei einem gemeinschaftlichen Audit Koordinierung mit anderen Audittätigkeiten.

Beispiel Auditplan

Audit-Nr.	Auditanlass	Referenzdokumente	Referenznorm
10/16	planmäßiges jährliches Audit	QMH	ISO 9001:2015
Auditleiter/in		Beobachter/in	Auditsprache
			deutsch
Datum/Ort/Zeit	Unternehmensbereich	Auditpartner/innen	Normreferenz
2016-10-18 Werk I			
08:00 – 08:30	Werksleitung, Abteilungsleiter	Hr. xxx	Auditvorgespräch
08:30 – 09:30	Werksleitung	Hr. xxx Fr. xxx	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6
...			

Datum und Unterschrift Auditleiter/in:

Sämtliche Aussagen, Beobachtungen und Aufzeichnungen, inklusive aller Berichte, Notizen und Checklisten werden ausschließlich zum Zweck des Audits oder der Begutachtung gemacht und absolut vertraulich behandelt. Ohne schriftliche Genehmigung der Unternehmensleitung werden diese Informationen keinem Dritten zur Verfügung gestellt.]

Vorbereitung: 4. Erstellen von Arbeitsdokumenten

Die Mitglieder des Auditteams sollten im erforderlichen Umfang Arbeitsdokumente als Referenz und zum Aufzeichnen der Auditnachweise erstellen.

Solche Arbeitsdokumente können einschließen:

- Checklisten;
- Auditprobenahmepläne;
- Formblätter zur Aufzeichnung von Informationen, wie Nachweise, Auditfeststellungen und Sitzungsprotokolle.

Vorbereitung: 4. Erstellen von Arbeitsdokumenten

Zweck einer Auditcheckliste

als Leitfaden

zur systematischen Vorgehensweise

zur vollständigen Abdeckung der Normenforderungen

zur Audit-Protokollierung

Beispiel Auditcheckliste

Normforderungen	Praktische Umsetzungsmöglichkeiten	Anmerkungen
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nicht erfüllt 7.1.6 Wissen der Organisation Erforderliches Wissen definieren, aufrechterhalten und ausreichend vermitteln. Festlegung wie zukünftig erforderliches Zusatzwissen erlangt und verfügbar gemacht werden kann.		
<input type="checkbox"/> erfüllt <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nicht erfüllt 7.2 Kompetenz Kompetenzen bestimmen sowie sicherstellen, dass die Personen aufgrund Aus-, Weiterbildung und Erfahrung kompetent sind bzw. Maßnahmen einleiten, um diese Kompetenzen zu erlangen inkl. Wirksamkeitsüberprüfungen. Nachweise dazu müssen dokumentiert sein.		

Phasen im Auditprozess

Vorbereitung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditprogramm 2. Dokumentenprüfung 3. Auditplan 4. Erstellen von Arbeitsdokumenten 							
Durchführung	<table border="1"> <tr><td>1. Eröffnungsbesprechung</td></tr> <tr><td>2. Dokumentenprüfung während des Audits</td></tr> <tr><td>3. Kommunikation während des Audits</td></tr> <tr><td>4. Sammeln und Verifizieren von Informationen</td></tr> <tr><td>5. Erarbeiten von Auditfeststellungen</td></tr> <tr><td>6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen</td></tr> <tr><td>7. Abschlussbesprechung</td></tr> </table>	1. Eröffnungsbesprechung	2. Dokumentenprüfung während des Audits	3. Kommunikation während des Audits	4. Sammeln und Verifizieren von Informationen	5. Erarbeiten von Auditfeststellungen	6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen	7. Abschlussbesprechung
1. Eröffnungsbesprechung								
2. Dokumentenprüfung während des Audits								
3. Kommunikation während des Audits								
4. Sammeln und Verifizieren von Informationen								
5. Erarbeiten von Auditfeststellungen								
6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen								
7. Abschlussbesprechung								
Nachbereitung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erstellen und Verteilen des Auditberichts 2. Abschließen des Audits 3. Durchführen von Auditfolmaßnahmen 							

Durchführung: 1. Eröffnungsbesprechung

Der Zweck der Eröffnungsbesprechung ist:

- die Zustimmung aller Parteien (z. B. der zu auditierenden Organisation, des Auditteams) zum Auditplan zu bestätigen;
- das Auditteam vorzustellen;
- sicherzustellen, dass alle geplanten Audittätigkeiten durchgeführt werden können.

Eine Eröffnungsbesprechung sollte mit der Leitung der zu auditierenden Organisation und ggf. mit den Verantwortlichen für die zu auditierenden Funktionen und Prozesse geführt werden.

Während der Besprechung sollte die Möglichkeit eingeräumt werden Fragen zu stellen.

Durchführung: 1. Eröffnungsbesprechung

Die folgenden Elemente sollten ggf. berücksichtigt werden:

- Vorstellung der Teilnehmer, einschließlich der Beobachter und Betreuer, sowie eine Kurzdarstellung ihrer Rollen;
- Bestätigung der Auditziele, des Auditumfangs und der Auditkriterien;
- Bestätigung des Auditplans und weiterer relevanter Vereinbarungen mit der zu auditierenden Organisation;
- Darstellung der Methoden, die zur Durchführung des Audits verwendet werden;
- Hinweis, dass sich die Auditnachweise auf eine Stichprobe aus den verfügbaren Informationen stützen werden;

Durchführung: 1. Eröffnungsbesprechung

- Bestätigung der offiziellen Kommunikationskanäle zwischen dem Auditteam und der zu auditierenden Organisation;
- Bestätigung der Sprache, die während des Audits zu verwenden ist;
- Bestätigung, dass die zu auditierende Organisation während des Audits über den Auditfortgang informiert wird;
- Bestätigung, dass die vom Auditteam benötigten Ressourcen und Einrichtungen verfügbar sind;
- Bestätigung von Angelegenheiten, die sich auf Vertraulichkeit und Informationssicherheit beziehen;
- Bestätigung zutreffender Arbeitsschutz-, Notfall- und Sicherheitsverfahren für das Auditteam;

Durchführung: 1. Eröffnungsbesprechung

- Informationen zu Methoden der Berichterstattung von Auditfeststellungen;
- Informationen über Bedingungen, die zum Abbruch des Audits führen können;
- Informationen über das Schlussgespräch;
- Informationen darüber, wie mit möglichen Feststellungen während des Audits umzugehen ist;

Übung: Eröffnungsgespräch

Führen Sie ein Eröffnungsgespräch durch

- Checkliste Eröffnungsgespräch
- 10 Minuten Vorbereitung
- Durchführung des Gesprächs (max. 5 M)
- Feedback von der Gruppe



Durchführung: 2. Dokumentenprüfung während des Audits

Die betreffende Dokumentation der zu auditierenden Organisation sollte geprüft werden, um:

- die Konformität des Systems mit den Auditkriterien zu ermitteln;
- Informationen zur Unterstützung der Audittätigkeiten zu sammeln

Wenn keine ausreichende Dokumentation zur Verfügung gestellt werden kann, sollte der Auditteamleiter die zu auditierende Organisation darüber in Kenntnis setzen.

→ In Abhängigkeit von den Auditzielen und dem Auditumfang sollte entschieden werden, ob das Audit weitergeführt oder ausgesetzt werden sollte.

Durchführung: 2. Dokumentenprüfung während des Audits – typische Fragestellungen

Sind Dokumente bekannt und auffindbar?

Ist das Dokument aktuell?

Wie ist die Regelung beschrieben?

- Sind diese Ausreichend und eindeutig?
- Sind sie Normkonform und konsistent mit anderen Regelungen?

Sind die Vorgaben verbindlich?

- Inkraftsetzung und Bekanntmachung vorhanden?

Entspricht die Realität der Beschreibung

Gibt es entsprechende Aufzeichnungen / Nachweise



Dokumentation der Prüfung in der Audit-Checkliste



Verbesserungspotentiale und Handlungsbedarf im Audit-Bericht oder Verbesserungsprotokoll

Durchführung: 3. Kommunikation während des Audits

Das Auditteam sollte in regelmäßigen Abständen Rücksprache halten, um:

- Informationen auszutauschen
- den Fortgang des Audits zu bewerten und
- falls notwendig, die Aufgaben unter den Mitgliedern des Auditteams neu zu verteilen.

Während des Audits sollte der Auditteamleiter in regelmäßigen Abständen der auditierten Organisation und ggf. dem Auditauftraggeber den Fortgang des Audits sowie etwaige Probleme mitteilen.

Falls die verfügbaren Auditnachweise darauf hinweisen, dass die Auditziele nicht erreichbar sind, sollte der Auditteamleiter dem Auditauftraggeber und der zu auditierenden Organisation die Gründe dafür mitteilen, um angemessene Maßnahmen festzulegen.

Durchführung: 4. Sammeln und Verifizieren von Informationen

Im Verlaufe des Audits sollten Informationen, die für die Auditziele, den Auditumfang sowie die Auditkriterien relevant sind durch angemessene Stichproben gesammelt und verifiziert werden.

Nur Informationen, die verifizierbar sind, sollten als Auditnachweise akzeptiert werden.

Auditnachweise, die zu Auditfeststellungen führen, sollten aufgezeichnet werden.

Wenn das Auditteam während der Sammlung von Nachweisen neue oder veränderte Umstände oder Risiken wahrnimmt, sollten diese entsprechend durch das Team behandelt werden.

Durchführung: 4. Sammeln und Verifizieren von Informationen

Prozess des Sammelns und Verifizierens von Informationen



Durchführung: 4. Sammeln und Verifizieren von Informationen

- ✓ Methoden zum Sammeln von Informationen schließen ein:
 - Befragungen;
 - Beobachtungen;
 - Überprüfung von Dokumenten und Aufzeichnungen.

Durchführung: 4. Sammeln und Verifizieren von Informationen – typische Fragestellungen

Kennen die Mitarbeiter die Q-Politik und Unternehmensziele?

Kennen die Mitarbeiter ihren Beitrag zur Kundenorientierung?

Ist festgelegt und weiß jeder Mitarbeiter Umfang und Grenzen seiner Aufgaben und Verantwortungen?

Sind die notwendigen Arbeitsunterlagen in der gültigen Version zugänglich und bekannt, werden sie umgesetzt?

Verläuft der Arbeitsablauf wie beschrieben?

Gibt es Aufzeichnungen über Ergebnisse zur Bestätigung des ordnungsgemäßen Ablaufs?

Durchführung: 4. Sammeln und Verifizieren von Informationen – typische Fragestellungen

- ✓ Wie wird mit den Arbeitsmitteln und -unterlagen umgegangen?
- ✓ Sind die verwendeten Prüfmittel gekennzeichnet und wie werden sie eingesetzt und aufbewahrt?
- ✓ Was passiert mit fehlerhaften Einheiten?
- ✓ Werden gezielte Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen eingeleitet, termingerecht durchgeführt und überwacht?
- ✓ Ist die Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit gewährleistet?
- ✓ Ordnung und Sauberkeit sowie GESAMTEINDRUCK

Durchführung: 5. Erarbeiten von Auditfeststellungen

Um Auditfeststellungen zu erarbeiten, sollten die **Auditnachweise** anhand der **Auditkriterien** bewertet werden. (Soll/Ist-Vergleich)

Auditfeststellungen können entweder auf **Konformität** oder **Nichtkonformität** mit den Auditkriterien hinweisen.

Auditfeststellungen sollten:

- Konformitäten / Nichtkonformitäten
- bewährte Praktiken
- Nachweise
- Verbesserungsmöglichkeiten sowie
- Empfehlungen

an die zu auditierende Organisation einschließen.

Beispiel Auditfeststellungen

In der Verfahrensbeschreibung für Korrekturmaßnahmen sollten die Verantwortlichkeiten definiert werden.



~~Keine Auditfeststellung sondern Beschreibung der Maßnahme~~

Richtig:

In der Verfahrensbeschreibung für Korrekturmaßnahmen sind keine Verantwortlichkeiten festgelegt.



Auditfeststellung

Durchführung: 6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen

Das Auditteam sollte sich vor der Abschluss-besprechung beraten, um:

- die Auditfeststellungen sowie alle weiteren geeigneten Informationen, die während des Audits gesammelt wurden, anhand der Auditziele zu bewerten;
- Einigkeit über die Auditschlussfolgerungen zu erzielen unter Berücksichtigung der mit dem Auditprozess verbundenen Unsicherheit;
- Empfehlungen zu erarbeiten
- Auditfolgemaßnahmen, soweit zutreffend, zu erörtern.

Durchführung: 6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen

- ✓ Auditschlussfolgerungen können sich z. B. mit Fragen befassen wie:
 - dem Grad der Konformität mit den Auditkriterien
 - der Stärke des Managementsystems
 - der Wirksamkeit des Managementsystems in Bezug auf die Erfüllung der festgelegten Ziele;
 - der wirksamen Umsetzung, Aufrechterhaltung und Verbesserung des Managementsystems;
 - der Fähigkeit des Managementbewertungsprozesses, die dauerhafte Eignung, Angemessenheit, Wirksamkeit und Verbesserung des Managementsystems sicherzustellen;
 - dem Erreichen der Auditziele, dem Geltungsbereich des Auditumfangs
 - den grundlegenden Ursachen für die Feststellungen
 - ähnlichen Feststellungen, die in verschiedenen auditierten Bereichen gemacht wurden, zur Ermittlung von Tendenzen.

Durchführung: 7. Abschlussbesprechung

- ✓ Um die Auditfeststellungen und -schlussfolgerungen darzulegen, sollte eine Abschlussbesprechung durchgeführt werden.
- ✓ Teilnehmer:
 - Leitung der auditierten Organisation
 - Prozess- / Abteilungsverantwortliche
 - evtl. AuditpartnerInnen
 - evtl. Auftraggeber
 - evtl. andere interessierte Parteien

Durchführung: 7. Abschlussbesprechung

Folgenden Punkte sollten in der Abschlussbesprechung erklärt werden:

- Hinweis, dass sich die gesammelten Auditsachweise auf eine Stichprobe stützen;
- das Berichtsverfahren;
- das Verfahren zur Behandlung von Auditfeststellungen sowie mögliche Konsequenzen;
- Darstellung der Auditfeststellungen und -schlussfolgerungen derart, dass sie verstanden und von der Leitung der auditierten Organisation akzeptiert werden;
- alle damit verbundenen nachfolgenden Audittätigkeiten (z. B. Umsetzung von Korrekturmaßnahmen, Verfahren für Auditbeschwerden, Einspruchsverfahren).

Durchführung: 7. Abschlussbesprechung

Alle auseinandergelassenen Meinungen bezüglich der Auditfeststellungen bzw. -schlussfolgerungen zwischen dem Auditteam und der auditierten Organisation sollten diskutiert und, wenn möglich, geklärt werden. Falls keine Klärung zustande kommt, sollte dies aufgezeichnet werden.

Falls durch die Auditziele festgelegt, können Empfehlungen für Verbesserungen vorgelegt werden. Es sollte hervorgehoben werden, dass Empfehlungen nicht verbindlich sind.

Durchführung: 7. Abschlussbesprechung

Welchen Zweck hat das Abschlussgespräch

- ✓ Zusammenfassung der Ergebnisse
- ✓ Ausräumen von Meinungsverschiedenheiten
- ✓ Vorschau auf den Auditbericht
- ✓ Klären der weiteren Vorgangsweise

Übung: Abschlussgespräch

Führen Sie ein Abschlussgespräch durch

- Checkliste Abschlussgespräch
- Ergebnisse des Audits vorgegeben
- 10 Minuten Vorbereitung
- Durchführung des Gesprächs (max. 7 M)
- Feedback von der Gruppe



Phasen im Auditprozess

Vorbereitung

1. Auditprogramm
2. Dokumentenprüfung
3. Auditplan
4. Erstellen von Arbeitsdokumenten

Durchführung

1. Eröffnungsbesprechung
2. Dokumentenprüfung während des Audits
3. Kommunikation während des Audits
4. Sammeln und Verifizieren von Informationen
5. Erarbeiten von Auditfeststellungen
6. Erarbeiten von Auditschlussfolgerungen
7. Abschlussbesprechung

Nachbereitung

1. Erstellen und Verteilen des Auditberichts
2. Abschließen des Audits
3. Durchführen von Auditfolgemassnahmen

Nachbereitung: 1. Erstellen und Verteilen des Auditberichts

- ✓ Der Auditbericht sollte eine vollständige, genaue, kurzgefasste und klare Aufzeichnung des Audits liefern.

- ✓ Er sollte Folgendes umfassen bzw. darauf verweisen:
 - a) die Auditziele;
 - b) den Auditumfang, insbesondere die Nennung der Organisations- und Funktionseinheiten bzw. der auditierten Prozesse;
 - c) die Nennung des Auditauftraggebers;
 - d) die Nennung des Auditteams sowie der Teilnehmer am Audit seitens der auditierten Organisation;

Nachbereitung: 1. Erstellen und Verteilen des Auditberichts

- e) die Termine und Orte, an denen die Audittätigkeiten durchgeführt wurden;
- f) die Auditkriterien;
- g) die Auditfeststellungen sowie zugehörige Nachweise;
- h) die Auditschlussfolgerungen;
- i) eine Angabe darüber, in welchem Umfang die Auditkriterien erfüllt wurden. (Stärken / Schwächen)

Nachbereitung: 1. Erstellen und Verteilen des Auditberichts

✓ Verteilen des Auditberichts:

- Der Auditbericht sollte innerhalb eines vereinbarten Zeitraums herausgegeben werden. Wenn dies verschoben wird, sollten die Gründe dafür mitgeteilt werden.
- Der Auditbericht sollte entsprechend den Festlegungen im Auditprogramm datiert, geprüft und genehmigt werden.
- Der Auditbericht sollte dann entsprechend den Festlegungen an die Empfänger verteilt werden.

Nachbereitung: 2. Abschließen des Audits

Das Audit ist beendet, wenn alle geplanten Audittätigkeiten durchgeführt wurden

Dokumente, die das Audit betreffen, sollten je nach Vereinbarung zwischen den beteiligten Parteien aufbewahrt oder vernichtet werden.

Sofern dies nicht gesetzlich gefordert ist, sollten das Auditteam weder den Inhalt der Dokumente noch irgendwelche anderen Informationen offenlegen.

Lehren aus dem Audit sollten in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Managementsystems der Organisation, die auditiert wurde, einfließen.

Nachbereitung: 3. Durchführen von Auditfolgendermaßen

Die Schlussfolgerungen aus dem Audit können die Notwendigkeit von Korrektur-, Vorbeugungs- oder Verbesserungsmaßnahmen aufzeigen.

Solche Maßnahmen werden gewöhnlich von der **auditerten Organisation** entschieden und innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens durchgeführt.

→ **Wichtig: Interner Auditor ist nicht dafür verantwortlich!**

Der Abschluss dieser Maßnahmen sowie deren Wirksamkeit sollten überprüft werden.

Die Überprüfung der Wirksamkeit vereinbarter Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen kann Bestandteil eines sogenannten **Nach-Audits** sein.

Impressum

© 2021 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GmbH.
Alle Rechte vorbehalten.

Autoren: Ing. Thomas Steininger, MSc, qms-Consulting

Herausgeber, Medieninhaber und Sitz:
TÜV AUSTRIA AKADEMIE GmbH,
Deutschstraße 10, A-1230 Wien
Tel.: +43 5 0454-8000
Fax: +43 5 0454-8145
eMail: akademie@tuv.at

Geschäftsführung:
Mag. (FH) Christian Bayer
DI (FH) Andreas Dvorak, MSc

Firmenbuchnummer: FN 117729g beim HG Wien
UID-Nummer: ATU 15668105
DVR-Nummer: 0774 995

Bankverbindung: Bank Austria,
Kontonummer 10027484491, BLZ 12000
IBAN: AT27 1200 0100 2748 4491
BIC: BKAUATWW





AUDIT

Audit-Gesprächsführung

Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®



akademie@tuv.at
www.tuv-akademie.at
© 2021 TÜV AUSTRIA AKADEMIE

SICHERHEIT

TECHNIK

UMWELT

QUALITÄT

Erfolgreiche Audit-Gesprächsführung

Sach- &
Beziehungsebene

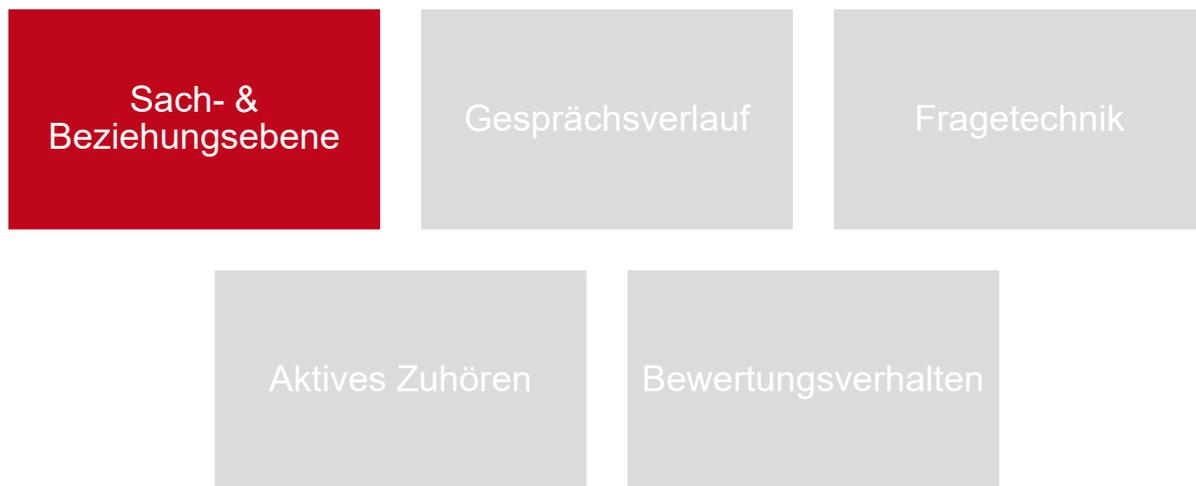
Gesprächsverlauf

Fragetechnik

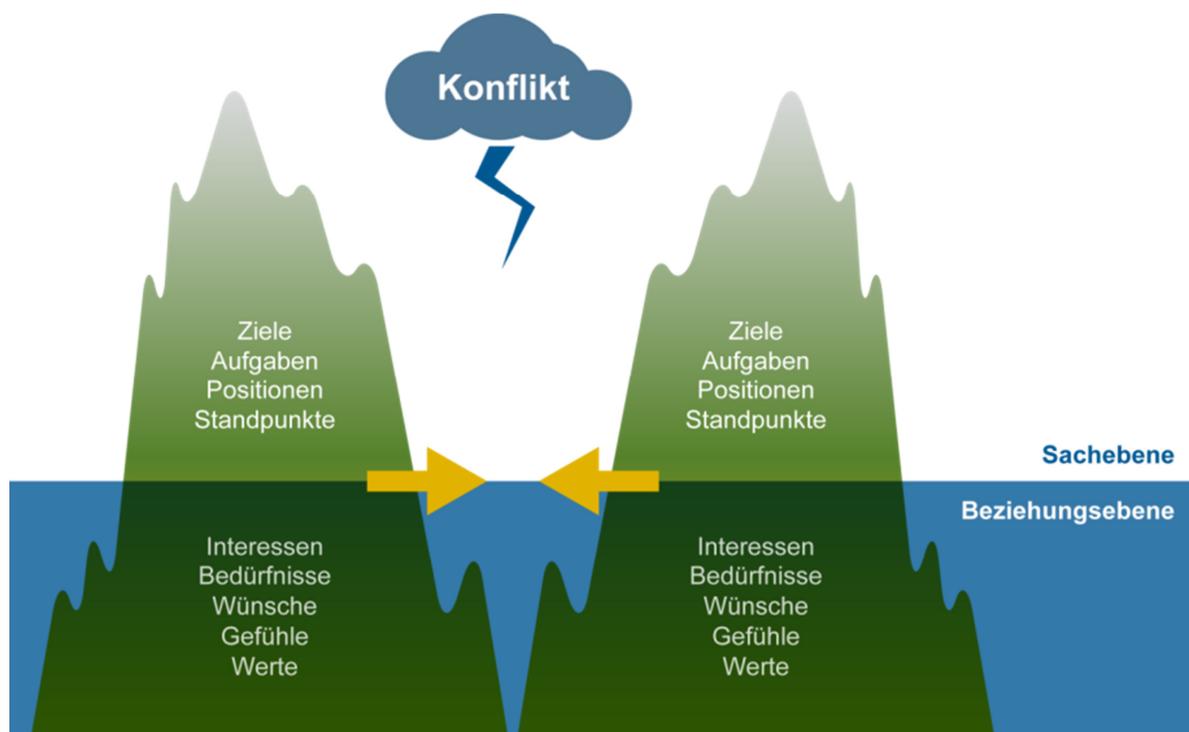
Aktives Zuhören

Bewertungsverhalten

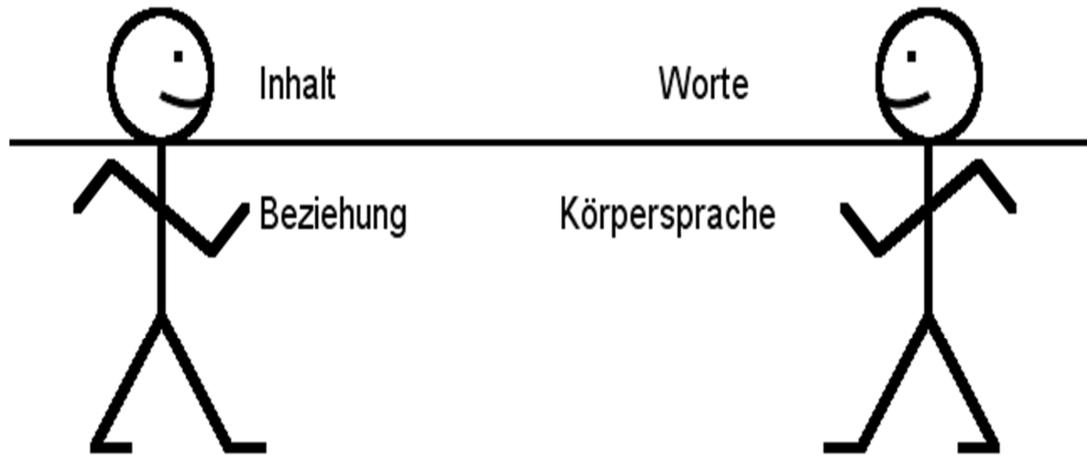
Erfolgreiche Audit-Gesprächsführung



Sach- und Beziehungsebene



Einflüsse von Gesprächsebenen



4 Ohren-Prinzip von Schulz von Thun

Sachinhalte

- Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?



Appell

- Was soll ich tun, denken oder fühlen aufgrund der Nachricht?



Selbstoffenbarung

- Was ist das für eine/einer?
- Was ist mit ihr/ihm?



Beziehung

- Wie redet sie/er mit mir?
- Wie sieht sie/er unsere Beziehung



Vier Seiten der Kommunikation



Vier Seiten einer Nachricht (nach Schulz von Thun 1981)

Inhalte einer Botschaft



Grundlegende Verhaltensregeln

- ✓ Seien Sie immer höflich, denn Sie sind der Gast.
- ✓ Bedanken Sie sich immer für die Bereitwilligkeit.
- ✓ Setzen Sie Ihr Gegenüber nicht unter Druck.
- ✓ Erlauben Sie sich keine persönliche Beurteilung.
- ✓ Geben Sie keine Anweisungen, nur Hilfestellungen.
- ✓ Fragen Sie bei Missverständnissen nach.
- ✓ Lassen Sie Ihr Gegenüber erzählen.
- ✓ Seien Sie stets aufmerksam.
- ✓ Stehen Sie immer Rede und Antwort.
- ✓ Zeigen Sie Verständnis.

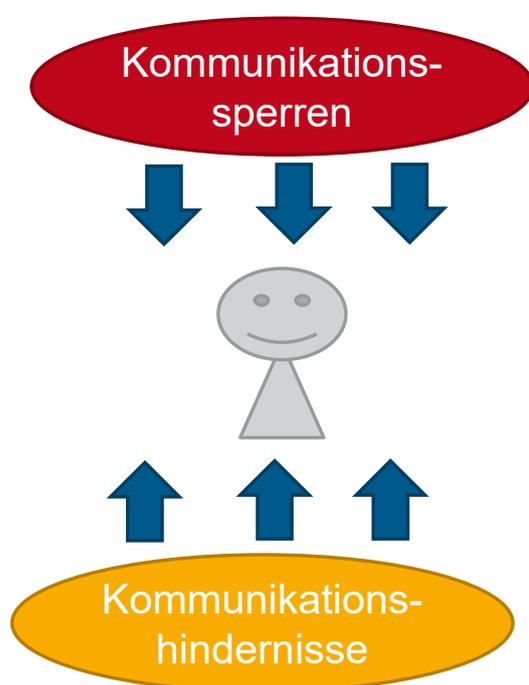
Erfolgreiche Audit-Gesprächsführung



Gesprächsverlauf

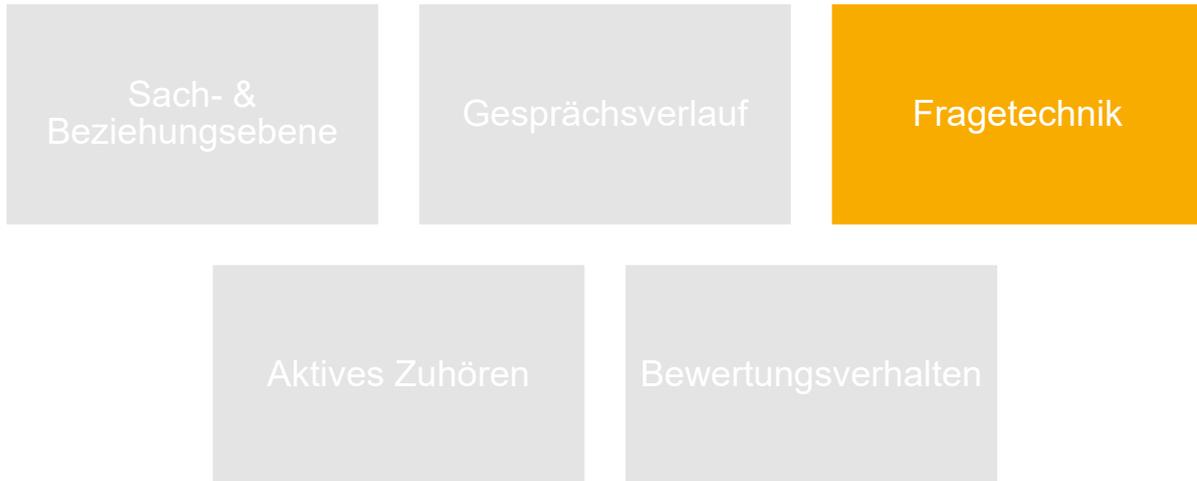
1. Kontakt-Phase	<ul style="list-style-type: none"> • In Beziehung treten • Gesprächsklima herstellen • Vertrauen aufbauen und motivieren
2. Aufmerksamkeits-Phase	<ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksamkeit erwecken • Einführung in das Thema • Anlass, Zweck, Ziel erklären
3. Informations-Phase	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen sammeln • Informationen geben • Struktur und Überblick bewahren
4. Zusammenfassungs-Phase	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtergebnis • Wiederholung, Klärung, Vertiefung • Weitere Vorgehensweise
5. Abschluss-Phase	<ul style="list-style-type: none"> • Dank • Höflicher Ausklang

Hindernisse und Sperren



- ✓ Versuch, den Mitarbeiter reinzulegen
- ✓ Fragen nicht vollständig aussprechen
- ✓ Aggressivität und Angreifen des Auditierten
- ✓ Überbetonung des eigenen Standpunkts
- ✓ im Auditierten den Schuldigen sehen
- ✓ Überziehung der eigenen Machtposition
- ✓ Ansprechen von besonders verletzlichen Seiten

- ✓ befehlen oder anordnen
- ✓ warnen, mahnen oder drohen
- ✓ langatmige, monologartige Vorträge halten
- ✓ urteilen, Kritik üben und Vorwürfe machen
- ✓ schmeicheln und ungerechtfertigt loben
- ✓ lächerlich machen oder beschämen
- ✓ ausforschen oder verhören



- ✓ Kunst des Fragens:
- ✓ Die richtige Frage - in der richtigen Form - zur richtigen Zeit
 - Informationsbeschaffung
 - Hinterfragen und klären
 - Lenkung der Aufmerksamkeit

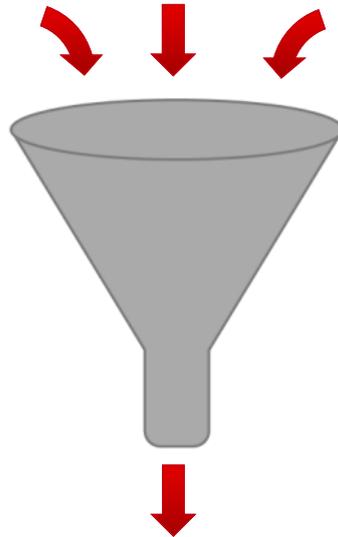
→ Wer fragt, der führt !

Offene Fragen	Geschlossene Fragen
Wie? Was? Wann? Wer? Wo? Wozu? Welche?	Ja oder Nein? Haben Sie? Gibt es?
Informationen sammeln	Entscheidungen fixieren

Gewusst WANN – gewusst WIE !

- ✓ **weit offene Fragen** dienen der Informationsermittlung
→ Wie regeln Sie den Einkauf?
- ✓ **eng offene Fragen** erfragen Daten, konkrete Angaben
→ Wann werden Sie das nächste Audit durchführen?
- ✓ **geschlossene Fragen** fordern Entscheidungen und lenken stark
→ Gibt es ein Organigramm?
- ✓ **Alternativfragen** lenken den Gesprächspartner sehr
→ Bewerten Sie Ihre Lieferanten im Jänner oder im Februar?
- ✓ **Suggestivfragen** erwarten nur noch Zustimmung, Ihr Gesprächspartner traut sich nicht, eine eigene Meinung zu äußern
→ Sie stimmen mir doch zu, oder?

Mit offenen Fragen - Informationen sammeln

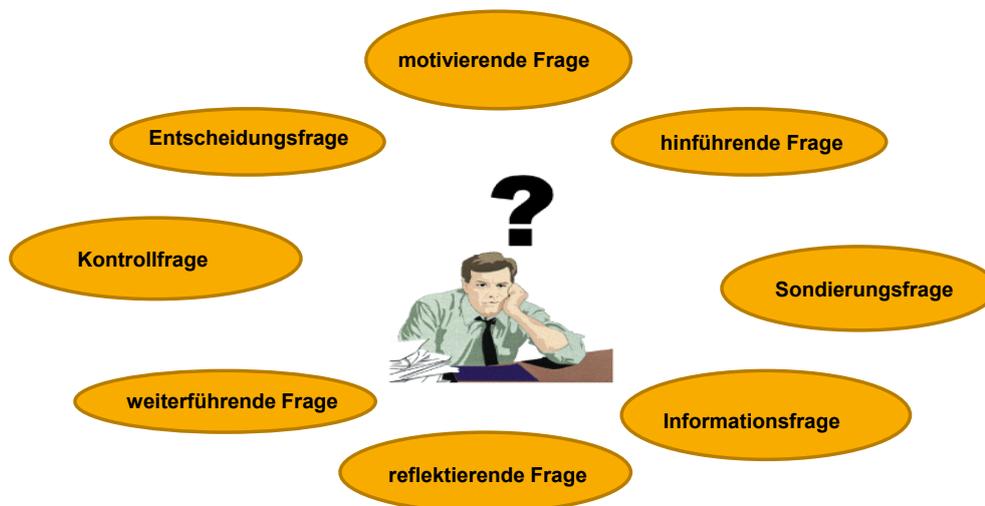


Mit geschlossenen Fragen - Entscheidungen fixieren

- ✓ Beispiele für offene Fragen
 - Wie ist der Ablauf ...
 - Wie wird verfahren ...
 - Wie ist das organisiert ...
 - Wie wird das nachgewiesen...
 - Wie wird sichergestellt, dass ..
 - Was soll auf diese Art erreicht werden?
 - Weshalb ... so durchgeführt ...
 - Weshalb ... so verfahren ...

Do's

→ Welche Frageformen sollten im Audit verwendet werden?



Dont's

→ Welche Frageformen sollten nicht im Audit verwendet werden?



**Nur zur Fixierung
von Ergebnissen
verwenden!!!**

Erfolgreiche Audit-Gesprächsführung



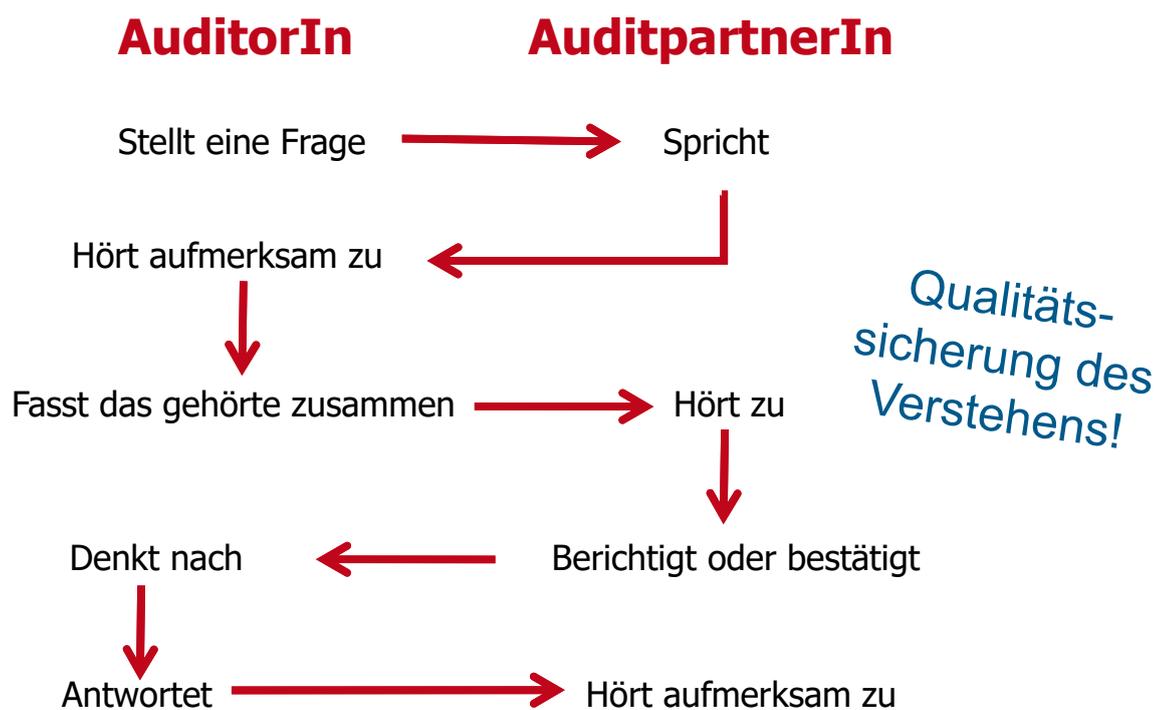
Aktives Zuhören

- ✓ Zuhören: Inhalt - Formulierungen - Körpersprache
- ✓ Beobachten und Schauen
- ✓ Beispiele und Nachweise sammeln
- ✓ Vergleichsbasis schaffen

AUDITIEREN KOMMT VON ZUHÖREN
“70 % Zuhören ↔ 30 % Reden“

Man hat 2 Ohren und 2 Augen, aber nur 1 Mund !

Aktives Zuhören: Das Modell



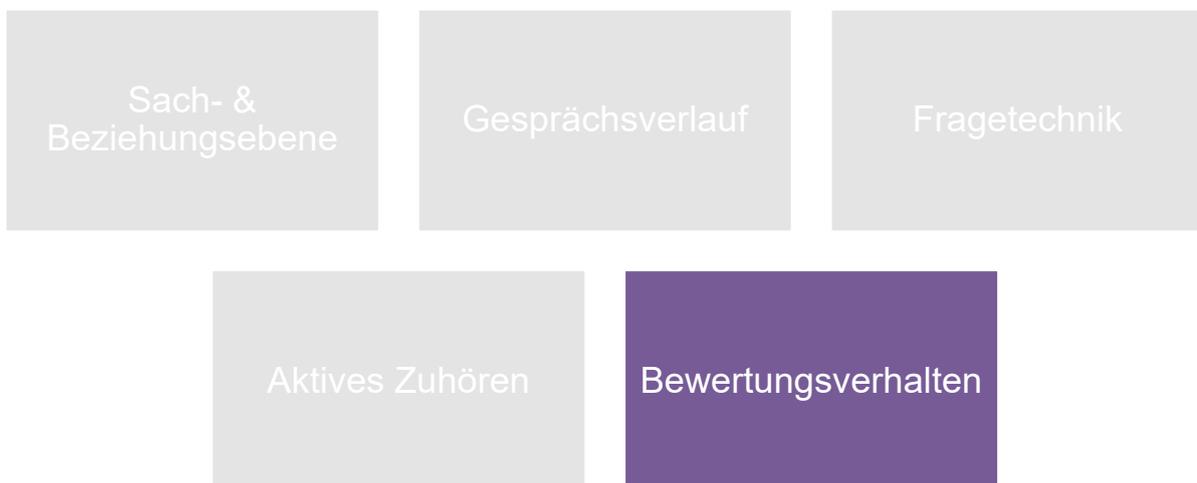
Aktives Zuhören: Zusammenfassen

- ✓ **Entscheidend bei**
 - Wichtigen und/oder kritischen Gesprächsphasen
 - Komplexen und/oder unklaren Gesprächsphasen
- ✓ **Vorteile**
 - Vermeidet Missverständnisse
 - Gesprächspartner/in hat Möglichkeit zu korrigieren
 - Gesprächspartner/in denkt noch einmal nach
 - Zeigt das Interesse und das aufmerksame Zuhören
 - Konzentrationsfördernd und Stütze für das Gedächtnis
 - Schafft Raum zum Nachdenken

Die Klippen der Kommunikation

- ✓ Gesagt ist nicht gehört.
- ✓ Gehört ist nicht verstanden.
- ✓ Verstanden ist nicht einverstanden.
- ✓ Einverstanden ist nicht umgesetzt.
- ✓ Umgesetzt ist nicht beibehalten.

Erfolgreiche Audit-Gesprächsführung



Bewertungsverhalten

Zahlen

Alle

Daten **statt**

Reden

Fakten

Darüber

Beobachtungen **statt**

Interpretationen

Konkrete Daten **statt**

Verallgemeinerungen

Sachliche Kritik **statt**

Vorwürfe

Quantitative Größen **statt**

Pauschalergebnisse

Meinungen **statt**

Wertungen

Bewertungsverhalten: wohlwollend - kritisch

- ✓ Fokus auf die Stärken und Ressourcen
- ✓ Keine Negativ-Lupe
- ✓ Erfolgreich durch
 - das Bewusstmachen und den Ausbau von Stärken
 - die Umsetzung von erkannten Verbesserungspotentialen
 - und das Absichern von Hürden und Stolpersteinen

Bewertungsverhalten: Wenn Kritik, dann....

- ✓ nicht persönlich, sondern sachlich
- ✓ nicht über Dritte
- ✓ nicht in Gegenwart Unbeteiligter, Vorgesetzter oder Untergebener
- ✓ nicht am Telefon
- ✓ schriftlich nur nach Übereinkunft



Konstruktives Feedback und gegebenenfalls Kritik sind notwendig und werden auch vom Auditpartner erwartet.

Bewertungsverhalten

Maßnahmenorientierung:

Verbindliche Vereinbarung konkreter

Maßnahmen:

- ✓ WER macht WAS bis WANN ?
- ✓ Was sind die NÄCHSTEN SCHRITTE ?
- ✓ Wie wird die DURCHFÜHRUNG ÜBERWACHT ?
- ✓ Wie wird die WIRKSAMKEIT überprüft ?

- ✓ Organisation der Maßnahmen in ToDo – Liste, Maßnahmendatenbank, o.ä

**Schlankere effiziente
Berichte /
Aufzeichnungen !!**

**In den effizienten, effektiven Maßnahmen
liegt die Wertschöpfung eines Audits!**

Bewertungsverhalten: Kriterien für Auditoren

✓ Objektivität

- Wäre ein/e andere/r Auditor/in zum gleichen Ergebnis gekommen?
- Ist mein Eindruck und meine Intuition durch Fakten belegbar?

✓ Wiederholbarkeit

- Würde ich die gleiche Situation später genauso beurteilen?
- Inwiefern lasse ich mich durch Tagesverfassung und Stimmung leiten?

✓ Gültigkeit

- Habe ich das Richtige beurteilt?
- Sind die Stichproben repräsentativ und die Fakten aussagekräftig?

Copyright

Zweck: Dieses Dokument dient als Trainingsunterlage.

Dokumenteninformation:

Erstellt von: Referent/innen TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Copyright:

Die vorliegenden elektronischen Unterlagen und Dateien wurden vom Referententeam der Ausbildungen Qualitätsauditor/in entwickelt und sind frei von Urheberrechten Dritter. Wir dürfen Sie daher bitten, das geistige Eigentum im Sinne des Urheberrechts zu respektieren. Als Seminarteilnehmer/in erwerben Sie selbstverständlich das Recht, alle vermittelten Methoden und Konzepte selbst anzuwenden (Nutzungsbewilligung), nicht aber das Recht, diese in organisierter Form weiterzuvermitteln. Auch die Vervielfältigung der Unterlagen und Dateien, die kein veröffentlichtes Werk darstellt, ist nicht gestattet. Ohne schriftliche Genehmigung der Ersteller dürfen weder die Unterlagen selbst noch einzelne Informationen daraus reproduziert oder an Dritte weitergegeben werden.

Disclaimer:

Dieses Dokument wurde auf Basis jener Informationen erstellt, die dem Autor/den Autoren als für den Zweck des Dokuments relevant erschien. Der Autor/die Autoren übernehmen jedoch keine Haftung für Vollständigkeit und Richtigkeit der in diesem Dokument zur Verfügung gestellten Informationen. Die Angaben in diesem Dokument können von dem Empfänger nicht als Zusicherung oder Garantie verstanden werden. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen können sich im Laufe der Zeit verändern oder zum Übergabezeitpunkt bereits verändert haben. Technische Änderungen vorbehalten.

Kontaktdaten: TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH, TÜV AUSTRIA-Platz 1, 2345 Brunn am Gebirge



AUDIT

Kritische Situationen

Ausbildung zum/r zertifizierten internen Qualitätsauditor/in TÜV®



akademie@tuv.at
www.tuv-akademie.at
© 2021 TÜV AUSTRIA AKADEMIE

SICHERHEIT

TECHNIK

UMWELT

QUALITÄT

Das JOHARI Fenster



Kritische Situationen **meistern** Verhalten des/r Auditors/in

- ✓ Situation **wahrnehmen**
 - Auditpartner/in beobachten und Veränderungen wahrnehmen
- ✓ Situation **analysieren**
 - Woran könnte es liegen ? Wie könnte es der/die andere sehen ?
- ✓ Situation **hinterfragen**
 - Stimmt mein Eindruck ?
- ✓ Situation **klären**
 - Ich sehe das so ... Ich bezwecke damit das ...
- ✓ Situation **ändern**
 - Räumlich - Körperhaltung - Personen - Thematisch - Kommunikationsform

Kritische Situationen **vermeiden** Verhalten des/r Auditors/in

- ✓ Du/Sie - Botschaften vermeiden
 - Sie sind zu wenig systematisch !
 - Ihre Vorgangsweise ist manchmal zu wenig systematisch ...
 - Ich bitte Sie, sicherzustellen, dass ...
- ✓ Ich - Botschaften bevorzugen

– Mir fällt auf...	statt	Das ist so...
– Meine Meinung ist...	statt	Das ist die beste Lösung...
– Ich bevorzuge das...	statt	Das ist das einzig Wahre...
- ✓ Man - Botschaften vermeiden

– Ich halte es für zweckmäßig	statt	Man macht das so...
– In dieser Situation ist es günstig	statt	Man muss...

Kritische Situationen vermeiden Verhalten des/r Auditors/in

- ✓ Nicht an der **Kompetenz** der Auditpartner kratzen
- ✓ **Respekt zeigen**
 - Ich sehe diese Stärken ... Ich schätze sehr ... Mir gefällt sehr gut
- ✓ Vorsicht vor der zerstörenden Kraft von „**ABER**“
 - Das klingt gut, ABER ... Sie haben Recht, ABER ... Das kann sein, ABER
- ✓ Sich nicht **hinter Autoritäten verstecken**
 - Hier sehe ich Handlungsbedarf... **statt** Der Chef will ...
 - Das bringt uns den Nutzen... **statt** Die Norm verlangt ...
- ✓ Mit **Wir - Botschaften Gemeinsamkeiten schaffen**
 - In den Punkten stimmen wir überein ...
 - Unser gemeinsames Ziel ist ...

Umgang mit kritischen Situationen AUF DER SACHEBENE

Sachebene

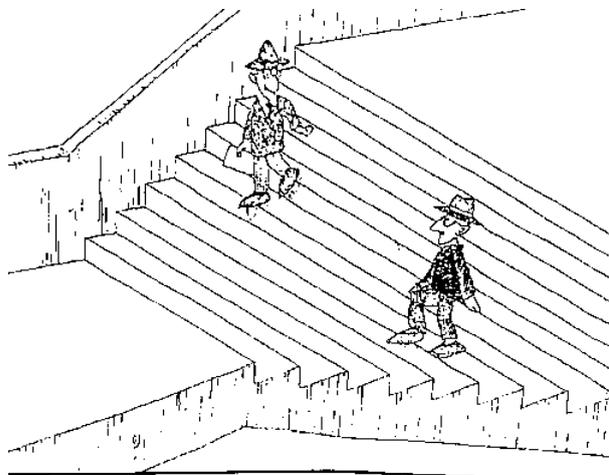
- ✓ **Zusatzinformationen geben**
 - Das halte ich für wichtig, weil ... Ich beziehe mich auf diese Fakten.
- ✓ **Zusatzinformationen einholen**
 - Vorgeschichte - Rahmenbedingungen - Zielsetzungen - Standpunkte
- ✓ **Die eigene Meinung vertreten**
 - Aus meiner Sicht ... Nach meiner Erfahrung ...
- ✓ **Die Meinung des anderen hinterfragen**
 - Wie sehen Sie das... Wie beurteilen Sie ... Was ist Ihnen wichtig ...
- ✓ **Zusätzliche Perspektiven einholen**
 - Andere Personen - konkrete Beispiele - andere Zugangsweise

Umgang mit kritischen Situationen AUF DER BEZIEHUNGSEBENE

Beziehungsebene

- ✓ **Verständnis zeigen**
 - Ich kann gut nachvollziehen, dass ...
- ✓ **Gefühle des / der anderen hinterfragen**
 - Stimmt mein Eindruck, dass ...
- ✓ **Beziehung zum anderen klären**
 - Meine Rolle ist ... In diesem Punkt sehe ich einen Meinungsunterschied.
 - Ich habe es so erlebt ... Wie geht es Ihnen damit ...
- ✓ **Gemeinsamkeiten schaffen**
 - In den Punkten stimmen wir überein
 - Unser gemeinsames Ziel ist ...

Aus meiner Sicht sieht das so aus ...



Aus meiner Sicht sieht das so aus ...

Jeder hat Recht - aus seinem Blickwinkel

Was ist die Ursache für die Meinungsverschiedenheit ?

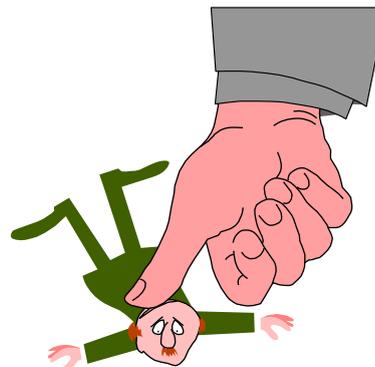
Eine Besonderheit sind interne Audits der Führungsprozesse mit der Unternehmensleitung.



„Ha, ha, ha ein Audit will er bei uns durchführen“

**Auf Unabhängigkeit achten!
Nutzen für die Leitung herausarbeiten!
Verantwortung und Vorbild der Leitung**

- ✓ Viel zu teuer !
- ✓ Zu akademisch !
- ✓ Dafür sind wir nicht zuständig !
- ✓ Als Experte kann ich Ihnen sagen...
- ✓ Ja, wenn das so einfach wäre !
- ✓ Dafür ist die Zeit noch nicht reif !
- ✓ Dafür sind wir zu klein/groß !
- ✓ Damit kommen wir nicht durch
- ✓ So haben wir das noch nie gemacht...
- ✓ Die Kunden wollen das nicht !
- ✓ Wir warten erst mal ab !
- ✓ etc.



Killerphrasen

- ✓ Sie haben mich missverstanden
- ✓ Das haben wir schon immer so gemacht
- ✓ Sie wissen immer alles besser
- ✓ Von Ihnen bin ich nichts anderes gewöhnt
- ✓ Diese Antwort passt genau zu Ihnen
- ✓ Mit Ihnen kann man nur streiten
- ✓ Sie sehen das falsch
- ✓ Wie kommen Sie auf so einen Unsinn?

**GUTE AUDITS = TOLLE
LEISTUNG**

Zweck: Dieses Dokument dient als Trainingsunterlage.

Dokumenteninformation:

Erstellt von: Referent/innen TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Copyright:

Die vorliegenden elektronischen Unterlagen und Dateien wurden vom Referententeam der Ausbildungen Qualitätsauditor/in entwickelt und sind frei von Urheberrechten Dritter. Wir dürfen Sie daher bitten, das geistige Eigentum im Sinne des Urheberrechts zu respektieren. Als Seminarteilnehmer/in erwerben Sie selbstverständlich das Recht, alle vermittelten Methoden und Konzepte selbst anzuwenden (Nutzungsbewilligung), nicht aber das Recht, diese in organisierter Form weiterzuvermitteln. Auch die Vervielfältigung der Unterlagen und Dateien, die kein veröffentlichtes Werk darstellt, ist nicht gestattet. Ohne schriftliche Genehmigung der Ersteller dürfen weder die Unterlagen selbst noch einzelne Informationen daraus reproduziert oder an Dritte weitergegeben werden.

Disclaimer:

Dieses Dokument wurde auf Basis jener Informationen erstellt, die dem Autor/den Autoren als für den Zweck des Dokuments relevant erschien. Der Autor/die Autoren übernehmen jedoch keine Haftung für Vollständigkeit und Richtigkeit der in diesem Dokument zur Verfügung gestellten Informationen. Die Angaben in diesem Dokument können von dem Empfänger nicht als Zusicherung oder Garantie verstanden werden. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen können sich im Laufe der Zeit verändern oder zum Übergabezeitpunkt bereits verändert haben. Technische Änderungen vorbehalten.

Kontaktaten: TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH, TÜV AUSTRIA-Platz 1, 2345 Brunn am Gebirge