

Erfolgreiche Audits

Audits erfolgreich gestalten und nutzen



TMS

Steinbeis -Transferzentrum Managementsysteme
Industriepark West, Söflinger Strasse 100, 89077 Ulm
Tel.: 0731-933-1180, Fax: 0731-933-1189
Mail: info@tms-ulm.de, Internet: www.tms-ulm.de

Welche Erfahrungen haben Sie mit Audits ?	3
Problematik von Audits	4
Prämissen für erfolgreiche Audits	5
Differenzierung von Audits	6
Anwendungsbereiche für Audits	7
Prozessorientierte Audits	8
Prozessaudits	9
Lieferantenaudits	10
Produktaudits	11
Projektaudits	12
System - Bewertung	13
Fazit	14

Welche Erfahrungen haben Sie mit Audits ?

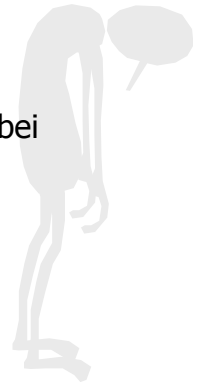
Version 1

Um die Wertschätzung unserer Audits steht es
nicht zum Allerbesten !

Die Begeisterung für den Einsatz dieses Instruments hält sich bei
unseren Führungskräften und Mitarbeitern in Grenzen !

Eher selten werden bei Verbesserungsbemühungen
in unserem Unternehmen das Instrument des Audits
und die Auditoren bemüht !

Der Nutzen unserer durchgeführten Audits ist eher gering !



Version 2

Unsere Audits zeigen die Stärken und Schwächen im Unternehmen auf !

Unsere Audits ermitteln relevante Potentiale und Chancen !

Unsere Audits unterstützen nachweislich eine Verbesserung
der Abläufe und Arbeitsergebnisse !

Unsere Audits sind ein wichtiges Instrument der Unterstützung
zur Erreichung unserer Ziele !



**Entsprechen Ihre Erfahrungen der Version 1,
könnten die nächsten Seiten interessant sein.**

**Entsprechen Ihre Erfahrungen der Version 2,
lesen Sie nicht weiter,
sondern führen Sie einfach weitere Audits durch.**

Problematik von Audits

Im Fokus vieler heute durchgeführten Audits stehen meist nur die Erfüllung oder Abdeckung von Normanforderungen und weniger die Möglichkeiten zur besseren Erreichung von gewünschte Ziele.

Diese Audits suchen verstärkt nach hemmenden Faktoren (Defizite) im Unternehmen als mögliche fördernde Faktoren (Potentiale) zu identifizieren.

An zwei einfachen Beispielen soll dies verdeutlicht werden:

- ▶ Soll in einer Produktion die Durchlaufzeit verbessert werden, so ist eine „Verfügbarkeit von Arbeitsanweisungen“ entsprechend der ISO 9001 zwar eine wichtige Voraussetzung, letztendlich aber nicht der Schlüssel für eine verkürzte Durchlaufzeit.
- ▶ Soll in einer Entwicklungsabteilung die Innovationsfähigkeit gesteigert werden, so ist die „Verifizierung von Entwicklungsergebnissen“ entsprechend der ISO 9001 zwar unverzichtbar, aber die Innovationsfähigkeit selbst wird deshalb nicht zwangsläufig gesteigert.

Der Erfolg von Audits liegt in der systematischen Ermittlung von kausalen Zusammenhängen zwischen den Ursachen (Befähigung) und deren Auswirkung (Ergebnisse).

Die Orientierung von Audits sollte sich immer an den Zielsetzungen des auditierten Objekt gestalten, sei es ein Geschäftsprozess, ein Produktionsverfahren, ein Produkt, ein Projekt oder ein Lieferant.



Prämissen für erfolgreiche Audits

- Das Audit wird von den verantwortlichen Führungskräften als **nutzbringende Analyse** angesehen, angefordert und genutzt.
- Das Audit ist ein systematischer, regelmäßig durchgeführter **Reflektions- und Lernprozess** zu den eigenen Arbeitsweisen und -ergebnissen.
- Jedes Audit initiiert „**kleine**“ **Verbesserungsprojekte** und reduziert sich **nicht auf einzelne, oft voneinander unabhängigen Korrekturmaßnahmen**.
- Das Audit gibt ein **objektives, ganzheitliches Bild** des Auditobjekts wieder, z.B. Zielerreichung, Stärken und Schwächen, gute und funktionierende Verfahren und Methoden, Verschwendung und Verluste.
- Der Auditor ist **konstruktiver Kritiker, Unterstützer, Begleiter, Moderator und Impulsgeber** für Verbesserungen und Zielerreichung.
- Das Audit ist ein **abgestimmter Prozess** zwischen dem Auditor und den Verantwortlichen für das jeweilige Auditobjekt.
- Die Audits bewerten immer die **Befähigung** zur Zielerreichung und die daraus resultierenden **Ergebnisse** zum jeweiligen Auditobjekt.
- Die Audits nutzen die Ansätze des **Benchmarkings**.
- Der **Nutzen eines Audits** ist messbar und wird auch nachgewiesen.



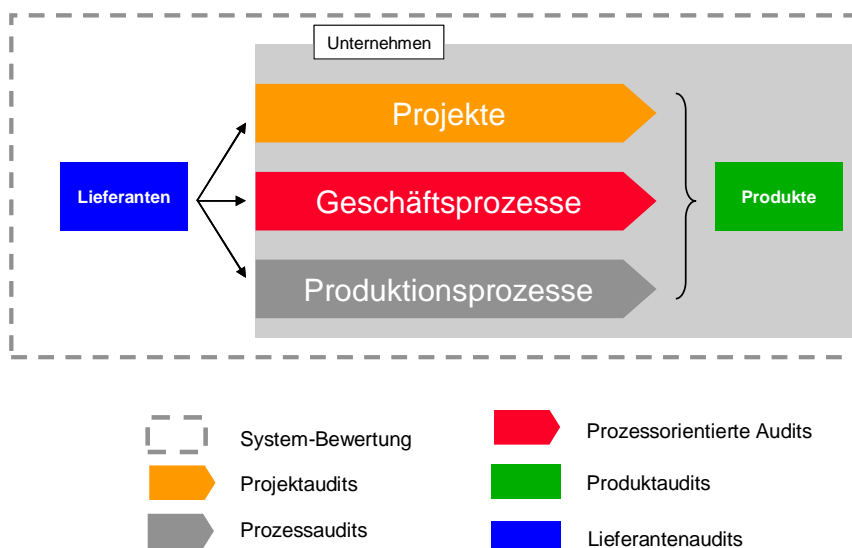
Anwendungsbereiche für Audits

Für das Instrument des Audits gibt es einige Anwendungsbereiche. Die Anwendungsbereiche ergeben sich aus dem jeweils betrachteten Auditobjekte.

Als mögliche Auditobjekte gelten ...

- **Managementsysteme**
- **Geschäftsprozesse** und deren **Schnittstellen**
- **Produktionsprozesse**¹ und deren **Schnittstellen**
- **Produkte**
- **Projekte**
- **Lieferanten** und **Liefergüter**

Anwendungsbereiche bzw. Auditobjekte:



¹ der Produktionsprozess ist zwar auch ein Geschäftsprozess, er wird aber als Audit speziell betrachtet werden

Prozessorientiertes Audit

Auditobjekte:	Geschäftsprozesse und deren Schnittstellen
Zielsetzung:	Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und deren Schnittstellen
Aufgabenstellung:	Ermittlung von fördernden Faktoren hinsichtlich der Zielerreichung in den Geschäftsprozessen
Vorgehensweise:	Sichtung und Analyse von Prozessergebnissen und von Prozesskomponenten
Ergebnisse:	Ermittlung von Verbesserungspotentiale und Reduzierung vorhandener Verschwendung und Verlusten in den Geschäftsprozessen

Kurzbeschreibung des Prozessorientierten Audits

Das prozessorientierte Audit orientiert sich an den elementaren Prozesskomponenten.

Zu diesen Prozesskomponenten gehören die Wertschöpfungsschritte, die benötigten Eingaben und erbrachten Ergebnisse, die Prozessschnittstellen, die Geschäftsprozessziele und -kennzahlen, die genutzten Dokumente, die vereinbarten Regelungen und die Störgrößen / Risiken im Geschäftsprozess.

Die Vorbereitung des Audits erfolgt über die Erfassung der aktuellen Ausprägung dieser Prozesskomponenten im gelebten Geschäftsprozess.

In der Auditdurchführung werden die Umsetzung der Prozesskomponenten gesichtet, die Bewertung erfolgt mit Blick auf die Effizienzziele des Geschäftsprozesses. Als Kriterien gelten die Aspekte des Prozessmanagements.

Prozessaudit

Auditobjekte:	Produktionsprozesse: Fertigung, Montage, Handling, Transport, Lagerung
Zielsetzung:	Verbesserung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit von Produktionsprozessen (Exzellenzniveau)
Aufgabenstellung:	Ermittlung von Ursachen für das aktuelle Exzellenzniveau, Ermittlung von Möglichkeiten zur Steigerung des Exzellenzniveaus
Vorgehensweise:	Sichtung und Analyse der Schlüsselfaktoren der Produktion, Ermittlung der Kennwerte für das Exzellenzniveau
Ergebnisse:	Verbesserung der Prozessleistung, der Verfügbarkeit, der Produktqualität, der Wirtschaftlichkeit von Produktionsprozessen

Kurzbeschreibung des Prozessaudits

Das Prozessaudit orientiert sich am aktuellen Exzellenzniveau, welches über die Kennwerte zur Gesamtanlageneffizienz (OEE), dem First Pass Yield (FPY), den Qualitätskosten und den Produktkosten beschrieben werden kann.

Als Befähiger für das Exzellenzniveau gelten Schlüsselfaktoren wie die am Prozess beteiligten Menschen, die angewendeten Methoden, die eingesetzten Materialien und Maschinen, die nutzbaren Medien, die vorhandene Mitwelt und verschiedene Konzepte des Verbesserungsmanagement.

Wichtig ist im Prozessaudit dabei, Erkenntnisse zu sammeln, wie diese Schlüsselfaktoren bisher ihren Beitrag zum Exzellenzniveau leisten bzw. wie über diese Schlüsselfaktoren das Exzellenzniveau der Geschäftsprozesse noch verbessert werden kann.

Lieferantenaudit

Auditobjekte:	Lieferanten und deren Liefergüter
Zielsetzung:	Verbesserung der Lieferantenwertigkeit für das eigene Unternehmen; Abstimmung der Erfüllung von Anforderungen
Aufgabenstellung:	Ermittlung der Vorgehensweisen und der eingesetzten Mittel zur Umsetzung der Anforderungen an das Liefergut und an den Lieferprozess
Vorgehensweise:	Audit mittels standardisierter Checkliste zu den für die Lieferung relevanten Prozesse beim Lieferanten. Hierzu gehören der Produktentwicklungs-, Produktherstellungs- und Produktlieferungsprozess. Das Audit betrachtet
Ergebnisse:	Kenntnisse zur Berücksichtigung und Umsetzung der Anforderungen beim Lieferanten; Kenntnisse zum verbleibenden Restrisiko für den Kunden

Kurzbeschreibung des Lieferantenaudits

Ziel des Lieferantenaudits ist die Kenntnis zur Umsetzung der Kundenanforderungen zu erlangen. Als wichtige Aufgaben beim Lieferanten gelten die Ermittlung, die Berücksichtigung, die Umsetzung, die Überprüfung und die Verbesserung der Erfüllung dieser Kundenanforderungen. Die jeweiligen Vorgehensweisen beim Lieferanten werden beurteilt und bewertet. Außerdem ist für den Kunden im Lieferantenaudit das jeweilige Risikomanagement in diesen Schritten und das damit verbleibende Restrisiko für die Lieferung und das Liefergut von Bedeutung.

Als Ergebniskriterien gelten die beim Kunden aufgetretenen Reklamationen gegenüber dem Lieferanten zur Anlieferungsqualität, zur Zuverlässigkeit des Lieferguts und zur Termintreue der Lieferung.

Produktaudit

Auditobjekte:	eigene Produkte
Zielsetzung:	Beurteilung und Verbesserung der Wirksamkeit der Qualitätssicherungs- und Qualitätslenkungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen
Aufgabenstellung:	Ermittlung von Qualitätsabweichungen aus der Sicht eines kritischen Kunden; Ermittlung der Fehlerentstehung und Fehlerentstehungsorte; Verbesserung der qualitätssichernden Maßnahmen
Vorgehensweise:	Individuell erstellte Checklisten zu den auditierten Produkten; „Lang-Audit“ oder „Kurz-Audit“
Ergebnisse:	Konkrete Verbesserungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung und -lenkung

Kurzbeschreibung des Produktaudits

In vielen Unternehmen haben Produktaudits die Aufgabe einer zusätzlichen und intensiven Prüfung von Produkten. Die Überprüfung der Auslieferqualität der eigenen Produkte steht dabei im Fokus. Diese Ausprägung des Produktaudits trifft aber unzureichend die eigentliche Zielsetzung des Produktaudits.

Die Aufgaben eines Produktaudits finden sich in der Beurteilung der Wirksamkeit der qualitätssichernden und qualitätslenkenden Maßnahmen im eigenen Unternehmen. Werden im Produktaudit an den Produkten Mängel entdeckt, so deutet dies auf Schwächen im System hin, welche einen Durchschlupf der Mängel bis ins Produktaudit, also bis zum letztendlich ausgelieferten Produkt bedeuten.

Der Schwerpunkt im Produktaudit liegt damit nicht nur in der Produktbewertung, sondern in der Analyse, warum diese Fehler entstehen bzw. warum diese Fehler in der Produktherstellung nicht sofort und einfach erkannt und wirkungsvoll beseitigt wurden.

Projektaudits

Auditobjekte:	Projektmanagementprozesse und -methoden
Zielsetzung:	Verbesserung der Projektplanung, -durchführung und der Projektergebnisse
Aufgabenstellung:	Ermittlung der Einhaltung von vorgegebenen Regelungen zur Projektdurchführung; Beurteilung der Fähigkeit dieser Regelungen und der eingesetzten Instrumente zum Erreichen der Ziele und der Effizienz der Projekte im Unternehmen
Vorgehensweise:	Checklisten zum Projektmanagement, individuell ergänzt um eigene Kriterien zur Projektplanung, -durchführung und -steuerung
Ergebnisse:	Verbesserungen im Projektmanagement und damit in den jeweiligen Projektergebnissen

Kurzbeschreibung des Projektaudits

Im Gegensatz zum Projekt Review, bei dem aktuelle Projekte betrachtet werden und korrigierende Maßnahmen zu diesen Projekten festgelegt und umgesetzt werden, zielt das Projektaudit auf die Verbesserung des Systems und der Instrumente zum Projektmanagement ab. Die Effektivität und Effizienz in der Projektarbeit soll für zukünftige Projektvorhaben nachhaltig verbessert werden. Zur Ermittlung von Feststellungen und daraus resultierende Maßnahmen dienen meist abgeschlossene Projekte, aber auch Projekte in ausgewählten Projektphasen.

Zwar wird die „prozesshafte“ Arbeitserbringung in den meisten Unternehmen regelmäßig auditiert, die „projekthafte“ Arbeitserbringung leider aber nicht ausreichend, obwohl das Projektmanagement in vielen Unternehmen einen ähnlich hohen Stellenwert hat wie das Prozessmanagement.

System - Bewertung

Auditobjekte:	Qualitätsmanagementsysteme
Zielsetzung:	Ermittlung des Reifegrads und des Potentials einer Organisation
Aufgabenstellung:	Ermittlung von Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten; Prioritätensetzung für Verbesserungen und die Festlegung von Maßnahmen der Weiterentwicklung
Vorgehensweise:	moderierter Workshop auf der Basis der Checklisten, welche sich im Anhang des Entwurfs zur ISO 9004:2008 finden
Ergebnisse:	proaktiv und interdisziplinär ermittelte Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung des Reifegrads des Managementsystems in der Organisation.

Kurzbeschreibung der System - Bewertung

Die Selbstbewertung ist vorwiegend bekannt durch das Modelle der European Foundation for Quality Management (EFQM). Die Vorbereitung und Durchführung eines EFQM - Assessments ist nicht unerheblich, laut Aussagen von Beteiligten aber immer eine sehr nützliche Aufgabenstellung.

Im Entwurf zur ISO 9004:2008 liegt eine Checkliste für die Durchführung einer System - Selbstbewertung bei, welche mit geringerem Aufwand, die Autoren der Norm sprechen von 1 Stunde was allerdings knapp bemessen sein dürfte, durchgeführt werden kann (siehe Anhang A: Werkzeug zur Selbstbewertung).

Diese System - Bewertung, gemeinsam durchgeführt von der Geschäftsführung und den die Führungskräfte, ist ein sehr guter Ansatz, die doch meist sehr formal durchgeführte Managementbewertung (Management Review) in den Unternehmen durch eine systematische Analyse zu ersetzen.

Fazit

Betrachtet man die Durchführung von Audits in Organisationen, so zeigt sich, dass der wahrgenommene Nutzen von den Verantwortlichen selten als ausreichend bezeichnet wird. Dies liegt mitunter daran, dass die Qualität und der Nutzen des Audit zu wenig an der Verbesserung des jeweiligen Auditobjekts gemessen wird.

Verbessert wird dies durch die Orientierung des Audits an den Zielen des jeweiligen Auditobjekts. Hierzu ist es notwendig, dass im Audit konkret nach den Ursachen einer unzureichenden Zielerreichung bzw. nach Möglichkeiten eines verbesserten Erreichens oder gar eines Übertreffens der festgelegten Ziele gesucht wird.

Diese Zielsetzung von Audits ergibt sich nur, wenn das Rollenverständnis der am Audit beteiligten Personen entsprechend ausgerichtet wird. Ein Auditor in der Rolle des Revisors oder Kontrolleurs hinsichtlich der Einhaltung von Normanforderungen ist hier fehl am Platz, besonders wenn ein System schon eine gewisse Reife erreicht hat.

Das Audit wird erst erfolgreich, wenn der Auditor und die für die Auditobjekte verantwortlichen Personen gemeinsam und mit gleicher Zielsetzung die Audits durchführen.

„Die Auditkriterien und die Auditmethoden müssen vom Unternehmen festgelegt sein“ fordert die ISO 9001. Somit sind der Gestaltung von individuellen und innovativen Konzepten und Vorgehensweisen für erfolgreiche Audits zu einem verbesserten Nutzen für die Unternehmen keine einschränkenden Vorgaben gemacht.



Man sieht nur dort etwas, wo man hinschaut,
und man findet nur dort etwas, wo man sucht.

Karlfried Graf Dürckheim (1896-1988)