

Audit

Übersicht der Auditarten



Audit

Übersicht der Auditarten

überarbeiteter Stand
01_2016

Rainer Göppel
Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme
Eichbühlstrasse 18, 89079 Ulm
Tel. 07305 1799-593, info@tms-ulm.de, www.tms-ulm.de

1.	Akzeptanz von Audits.....	1	8.	Auditarten	4
2.	Problematik von Audits.....	1	8.1	Geschäftsprozessaudit.....	4
3.	Anforderungen an Audits	1	8.2	Prozessaudit	4
4.	Begriffe zum Audit.....	2	8.3	Produktaudit	5
5.	Erfolgreiche Audits.....	2	8.4	Lieferantenaudit	5
5.1	Prämissen zum Audit allgemein	2	8.5	Projektaudits	6
5.2	Prämissen zur Auditplanung.....	2	8.6	Systemaudit	6
5.3	Prämissen zur Auditvorbereitung	3	8.7	Layered Process Audit (LPA)	7
5.4	Prämissen zur Auditdurchführung	3	9.	Audits in der Automobilbranche.....	7
5.5	Prämissen zum Auditergebnis.....	3	10.	Zusammenfassung	8
6.	Anwendung von Audits.....	3			
7.	Differenzierung von Audits.....	3			

1. Akzeptanz von Audits

Kaum ein Verbesserungsinstrument genießt weniger Euphorie in den Unternehmen als das Audit. Dennoch werden nur wenige Verbesserungsinstrumente seit ähnlich langer Zeit und mit ähnlicher stoischer Regelmäßigkeit durchgeführt. Die Gründe für den schlechten Ruf von Audits sind differenziert – mal sind es die Auditplanung und -durchführung, mal sind es die Zielsetzungen oder der Nutzen und mal liegt es scheinbar an den beteiligten Personen, hier mitunter auch speziell am zurückhaltenden Interesse der Führungskräfte selbst an Audits. Die Gemeinsamkeit in allen Unternehmen ist, dass die Gründe für die schlechte Reputation des Audits zwar offen kommuniziert werden, die Beseitigung dieser Gründe aber von den Verantwortlichen oftmals noch nicht ausreichend verfolgt wird. Viele Audits erfolgen dennoch weiterhin nach der gleichen Vorgehensweise und mit dem gleichen Unmut wie schon Jahre zuvor.

2. Problematik von Audits

In vielen Unternehmen werden Audits als eine Pflicht verstanden, ausgelöst bzw. bedingt durch zu erfüllende Managementsystem-Normen, wie etwa zu Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheitsmanagementsystemen. In diesen Managementsystemen ist die Planung und Durchführung von Audits jeweils eine konkrete Normanforderung. Nun ist eine Anforderung nach systematischer Reflektion von Arbeitsweisen und Arbeitsergebnissen keine schlechte Anforderung, im Fokus vieler

Audits steht allerdings leider meist nur die Überprüfung der Abdeckung der entsprechenden Normanforderungen und weniger die Chancen zur Verbesserung der Zielerreichung, die Verbesserung der Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnissen selbst oder aber die Reduzierung bzw. Eliminierung bürokratischer Strukturen und Regelungen. Basierend auf standardisierten Checklisten werden so diese unbeliebten Audits jährlich wiederholt, ja im Prinzip einfach abgearbeitet. Die Auditdefekte verkümmern zur Überprüfung einzelner Regelungen und sind damit produktiv und ökonomisch betrachtet meist sehr gering.

Eigentlich schade, denn das Verbesserungsinstrument Audit hat viele Freiheitsgrade in der Durchführung und ist auch per Definition nicht auf das Abarbeiten unveränderlicher Checklisten reduziert.

3. Anforderungen an Audits

Die Anforderungen an Audits sind in allen Managementsystemnormen ähnlich festgelegt und formuliert. Folgende Anforderungen formuliert beispielsweise die ISO 9001:

„Die Organisation muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen, um Informationen darüber zu erhalten, ob das Qualitätsmanagementsystem die Anforderungen der Organisation und dieser Norm erfüllt und ob das Qualitätsmanagementsystem wirksam wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird“¹.

¹ DIN EN ISO 9001:2015, Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme

Die Norm führt weiter aus, dass ein Auditprogramm und das zugehörige Verfahren zur Planung und Durchführung von Audits festgelegt sein müssen. Die Auditkriterien, der Auditumfang, die Audit Häufigkeit und die Auditmethoden müssen ebenfalls festgelegt sein.

Interessanterweise legt die Norm nicht fest wie diese Regelungen ausgestaltet sein müssen, sondern nur dass diese Regelungen getroffen werden. Das bedeutet, die Ausgestaltung der Anforderungserfüllung überlässt die Norm dem jeweiligen Unternehmen selbst. An keiner Stelle ist zu Audits das „WIE“ festgelegt, sondern grundsätzlich nur das „WAS“.

Kurzum - die Auditaspekte, welche es zu regeln gilt sind angesprochen, die konkrete Umsetzung allerdings nicht. Dies ist Aufgabe des Unternehmens selbst. Damit liegt es in der eigenen Kreativität des Unternehmens, wie das Instrument Audit festgelegt, eingesetzt und genutzt wird. Unzufrieden stellende Audits sind somit kein Problem einer Norm, sondern ein Problem der selbst gewählten Regelungen im Unternehmen.

4. Begriffe zum Audit

Um das Instrument Audit richtig zu verstehen, ist es sinnvoll, folgende relevante Begriffe² zu klären:

Auditprogramm: Vorkehrungen und Konzeptionen für einen Umfang von einem oder mehreren Audits, die für einen spezifischen Zeitraum geplant werden und auf einen spezifischen Zweck gerichtet sind. Das Auditprogramm beinhaltet eine eigene übergeordnete Zielsetzung, welche auch regelmäßig beurteilt werden sollte.

Auditplan: Beschreibung der Tätigkeiten und Vorkehrungen für ein einzelnes Audit. Dies entspricht einer Agenda für den Ablauf eines bestimmten einzelnen Audits.

Auditkriterien: Satz von Vorgehensweisen, Verfahren oder Anforderungen, welche im Audit als Bezugsgrundlage dienen. Die Auditkriterien sind die Punkte und Themen, welche im Audit zu betrachten sind, welche für einen Auditauftraggeber von Bedeutung sind und zu welchen es letztendlich Auditfeststellungen und Auditschlussfolgerungen geben sollte.

Auditnachweise: Aufzeichnungen, Tatsachenfeststellungen oder andere Informationen, die auf die festgelegten Auditkriterien zutreffen und objektiv verifizierbar sind. Auditnachweise können eine qualitative oder quantitative Ausprägung haben.

Auditfeststellungen: Nachvollziehbare Wahrnehmungen zu den Auditkriterien auf der Basis der zusammengestellten Auditnachweise. Feststellungen werden



aus der Analyse und Beurteilungen dieser Auditnachweise ermittelt und formuliert.

Auditschlussfolgerungen: Ergebnis eines Audits, nach Abwägung der vorab definierten Auditziele und der Auswertung und Berücksichtigung der Auditfeststellungen.

5. Erfolgreiche Audits

Der Erfolg von Audits definiert sich durch den Nutzen der Audits. Ein Audit sollte zu einem Auditkriterium mittels einer systematischen Ermittlung der kausalen Zusammenhänge zwischen den Ursachen (Befähigung) und deren Auswirkung (Ergebnisse) zu Auditfeststellungen kommen, welche dann in einer Auditschlussfolgerung münden. Die Auditschlussfolgerungen münden dann in entsprechenden Handlungen der Verantwortungen. Die Kenntnis der Zusammenhänge zwischen Ursachen und Auswirkungen verbessert die Chancen, Defizite grundlegend aufzuarbeiten und mögliche Potentiale zu erkennen und zu nutzen.

Um Audits erfolgreich zu gestalten und durchzuführen sollten folgenden Prämissen für Audits gelten.

5.1 Prämissen zum Audit allgemein

Die nachfolgenden Prämissen sind bedeutend und entscheidend für den Erfolg von Audits:

- Die Audits werden nicht als Pflicht, sondern als Chance verstanden und entsprechend durchgeführt.
- Die Führungskräfte und Mitarbeiter nutzen die Audits um die aktuelle Situation, die Gegebenheiten, die Bedarfe, die Stärken und Schwächen in der Organisation objektiv und neutral zu erkennen.
- Die Audits werden von den Führungskräften und Mitarbeitern als nutzbringende Analyse zu bestimmten Themen angesehen, angefordert und genutzt.
- Die Audits werden als ein systematischer, regelmäßig durchgeführter Reflektion- und Lernprozess zu den eigenen Arbeitsweisen und -ergebnissen verstanden.
- Der Auditor agiert nicht als Prüfer, Kontrolleur oder Revisor, sondern ist in seiner Funktion ein konstruktiver, objektiver und neutraler Kritiker, Unterstützer, Begleiter, Moderator und Impulsgeber und bietet eine interne Dienstleistung zur Möglichkeit von Verbesserung an.

5.2 Prämissen zur Auditplanung

- Die Planung der einzelnen Audits leitet sich aus einem bedarfsorientierten Auditprogramm ab, welches eine für das Unternehmen interessante Zielsetzung und Ausrichtung verfolgt.
- Die Schwerpunktthemen des Auditprogramms können variieren und sollten sich an den aktuellen Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens orientieren.

² in Anlehnung an DIN EN ISO 9000:2015 - Begriffe und Grundlagen

- Die Planung von einzelnen Audits und die Abstimmung der Auditeinzelziele und Auditkriterien erfolgt gemeinsam durch die Führungskräfte und die Auditoren.

5.3 Prämissen zur Auditvorbereitung

- Die Vorbereitung der Audits dient der Effektivität und der Effizienz der Audits.
- Je konkreter das Audit vorbereitet wird, desto konkreter kann das Audit durchgeführt werden und desto besser können die angestrebten Auditsergebnisse erreicht werden.
- Der Auditor ist zu den relevanten Prozessen, Verfahren, Zielen und Kennzahlen, Regelungen zum Auditobjekt im Vorfeld des Audits schon ausreichend informiert.
- Die Auditoren sind qualifiziert in elementaren Disziplinen wie beispielsweise Prozess- und Projektmanagement, Leistungsmessung und -beurteilung, Problemlösungsprozessen und -methoden.

5.4 Prämissen zur Auditdurchführung

- Die Auditdurchführung ist ein abgestimmter Prozess durch den Auditor und den Verantwortlichen für das jeweilige Auditobjekt.
- Die Audits bewerten die Befähigung zur Zielerreichung, zur Prozessdurchführung und zu den Prozessergebnissen des betrachteten Auditobjekts.
- Die generelle Zielsetzung des Audits ist nicht die Suche nach einzelnen Abweichungen von Regelungen, sondern das Verstehen und Beurteilen der vorhandenen Systematik, sowie das Identifizieren von systembedingten Problemen und Potentialen.

5.5 Prämissen zum Auditergebnis

- Die Erkenntnisse aus Audits münden vorzugsweise in Korrekturmaßnahmen (Potentialnutzung) und weniger in einzelnen Sofortmaßnahmen (Fehlerbeseitigung).
- Jedes Audit initiiert „kleine“ Verbesserungsprojekte und reduziert sich nicht nur auf voneinander unabhängige Einzelmaßnahmen.
- Das Audit gibt ein objektives, ganzheitliches Bild des betrachteten Auditobjekts wieder, z.B. Zielerreichung, Stärken und Schwächen, gute und funktionierende Verfahren und Methoden, Verschwendung und Verluste. Das Auditergebnis zeigt somit auf, was schon gut funktioniert und was noch verbesserungswürdig ist.
- Die Entscheidung zur Durchführung von bestimmten Maßnahmen oder Verbesserungsprojekten liegt beim Verantwortlichen für das Auditobjekt und nicht in der Verantwortung oder Befugnis des Auditors.
- Der Nutzen des Audits ist idealerweise messbar und wird auch entsprechend nachgewiesen.
- Die Qualität der Auditvorbereitung, -durchführung und Auditsergebnisse sollte den Beteiligten beurteilt

werden, um auch den Auditprozess und das Auditprogramm kontinuierlich weiterzuentwickeln.

6. Anwendung von Audits

Die Anwendungsbereiche von Audits sind vielfältig und ergeben sich in der Praxis aus den jeweils zu betrachteten Auditobjekten. Zu den möglichen Auditobjekten, welche das Unternehmen selbst festlegen muss, gehören beispielsweise ...

- komplette Managementsysteme
- Geschäftsprozesse und deren Ergebnisse
- Produktionsprozesse und deren Ergebnisse
- Produkte, Baugruppen, Bauteile, Dienstleistungen
- Projekte und Programme
- Lieferanten und Liefergüter

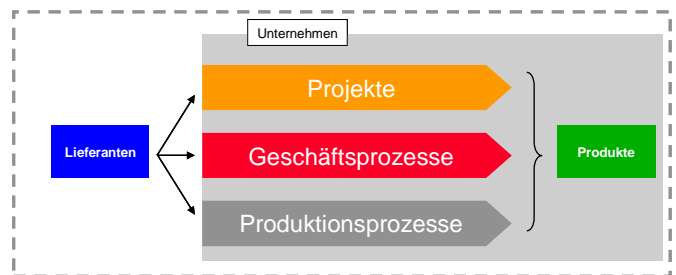


Abb. 1: Auditobjekte

7. Differenzierung von Audits

Die verschiedenen möglichen Auditobjekte haben dazu geführt, dass sich auch verschiedene Auditarten entwickelt haben. Die nachfolgenden Differenzierungsmerkmale charakterisieren diese Auditarten:

Auditobjekte	Was wird auditiert?
Auditbeteiligte	Wer ist der Ansprechpartner für das Auditobjekt und die Auditsergebnisse?
Auditziele	Was wird mit dem Audit erreicht? Welcher Nutzen wird generiert?
Auditkriterien	Welche Kriterien bzw. Referenzen werden betrachtet?
Auditauslöser	Was löst die Planung und Durchführung des Audits aus?
Auditvorgehensweise	Wie wird auditiert? Mit welcher Vorgehensweise und welchen Arbeitsmitteln wird auditiert?
Auditorenqualifikation	Welche Basisqualifikationen und Kenntnisse benötigen die Auditoren?
Auditaufwand	Welcher Aufwand ist für die Auditdurchführung und -vorbereitung notwendig?

Die verschiedenen Auditarten sind in den folgenden Kapitel in einem Steckbrief entsprechend diesen Differenzierungsmerkmalen jeweils kurz beschreiben. Die Unterschiede in den Ausprägungen der Merkmale sind unternehmensspezifisch möglich und auch sinnvoll.

8. Auditarten

Das Auditobjekt definiert die Auditart. Die entsprechenden Auditkriterien resultieren aus den speziellen Anforderungen an das jeweilige Auditobjekt. So werden folgenden Auditarten differenziert:

- Geschäftsprozessaudit
Wertschöpfungsketten inkl. der Schnittstellen
- Prozessaudit
technische Prozesse und Verfahren
- Produktaudit
Endprodukte, Baugruppen oder Bauteile
- Lieferantenaudit
Produkt- oder Dienstleistungslieferanten
- Projektaudit
technische oder organisatorische Projekte
- System-Audit
Assessment und Selbstbewertungen von Systemen
- Layered Process Audit, LPA
arbeitsplatzspezifische Sonderform des Prozessaudits

8.1 Geschäftsprozessaudit

Das Geschäftsprozessaudit wird auch als prozessorientiertes Audit bezeichnet. Geschäftsprozesse gehen oft über Abteilungs- ggf. auch über Betriebsgrenzen hinweg und gehören zur Ablauforganisation eines Unternehmens. Typische Geschäftsprozesse sind z.B. ...

- Unternehmensentwicklung
- Produktentwicklung und Forschung
- Produktionsplanung und Produktion
- Vertrieb und Marketing
- Beschaffung und Lieferantenmanagement
- Personalbeschaffung und -verwaltung
- Buchhaltung und Controlling
- Kundendienst
- Facility Management
- Datenverarbeitung und Datenschutz

Außerdem betrachtet das Geschäftsprozessaudit auch die den Geschäftsprozessen zugehörige Verfahren, wie beispielsweise ...

- Fehlermanagement
- Dokumentenmanagement
- Reklamationsmanagement
- Freigabeverfahren für Produkte
- Unterschriftenregelungen
- Mitarbeitergespräche
- Verbesserungsmanagement

³ In der Fachliteratur wird meist der Begriff Gesamtanlageneffektivität benutzt, obwohl die Zielsetzung in der Produktion letztendlich eine hohe Effizienz ist (geringster Aufwand bei hohem Nutzen).

Steckbrief zum Geschäftsprozessaudit	
Objekte	Geschäftsprozesse, deren Schnittstellen und Wertschöpfung
Ziele	Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse
Auslöser	unzureichende Zielerreichung oder unzureichende Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse
Kriterien	vorhandene Prozessregelungen, Kennzeichen exzellenter Prozesse, Leistungsperformance der Prozesse
Beteiligte	Verantwortliche und Durchführende der Geschäftsprozesse
Methoden	Interviews, Beobachtungen, prozessspezifische und individuelle Checklisten auf der Basis der Prozessbausteine, einfache Prozessanalysen
Qualifikation	Grundlagen des Prozessmanagements, Leistungsbeurteilungen von Prozessen, Problemlösungsmethoden und -prozesse, Grundlagen zu Organisation und Management
Aufwand	ca. 2 h – 6 h, in Abhängigkeit vom Umfang des auditierten Geschäftsprozesses

8.2 Prozessaudit

Der VDA Band 6 Teil 3 bezieht die Definition und Anwendung von Prozessaudits auf den gesamten Produktlebenszyklus. Diese entspricht weitgehend auch einem Audit gemäß Beschreibungen in Kap. 8.1, Geschäftsprozessaudit.

Die Prozessaudits, welche in diesem Kapitel beschrieben werden, konzentrieren sich auf Produktions- und Logistikprozesse, also technologisch orientierte Prozesse. Als Synonym für diese Prozessaudits wäre auch der Begrifflichkeit des „Technologieaudit“ zutreffend.

Im Fokus dieses Audits stehen Produktionskennwerte wie beispielsweise OEE (Overall Equipment Effectiveness / Gesamtanlageneffizienz³), FPY (First Pass Yield) oder Produktionskosten, bzw. die Aktivitäten und Vorgehensweise im Zusammenhang mit diesen Produktionskennwerten. Somit stellen die „Befähiger“ zu diesen Kennwerten die Auditkriterien des Prozessaudits dar.

Prozessaudits können Auslöser für weiterführende Six Sigma-Projekte sein, da es oftmals sehr aufwendig werden kann, die relevanten Ursachen für mögliche Probleme zu identifizieren und ein Prozessaudit, ggf. auch die Auditoren damit überfordert wären.

Steckbrief zum Prozessaudit	
Objekte	Produktionsprozesse: Fertigungsplanung, Fertigung, Montage, Teilehandling, Transport, Lagerung, ggf. Arbeits- und Prüfmittelmanagement
Beteiligte	Verantwortliche und Durchführende der Produktionsprozesse bzw. dazu korrelierende Prozesse und Verfahren
Ziele	Verbesserung der Prozessperformance und -wirtschaftlichkeit, sowie der Qualität der Prozessergebnisse
Kriterien	Schlüsselfaktoren bzw. relevante „Befähiger“ der Produktionsprozesse wie Mitarbeiter, Maschinen, Mittel, Methoden, Material, Mitwelt, Medien, Management
Auslöser	ereignis–ausgelöst: z.B. bei Produkt- oder Prozessänderung ergebnis–ausgelöst: z.B. bei hohen Fehlerraten oder geringer Wirtschaftlichkeit
Vorgehens- weise	Interviews, Beobachtungen, Berechnungen, Analysen der Prozessperformance, standardi- sierte Checklisten zu den Schlüsselfaktoren
Qualifikation	Produktions-Kenntnisse und produktspezifische Kenntnisse, ggf. kundenspezifische Kenntnisse
Aufwand	3 h - 5 h, in Abhängigkeit von der Wertschöpfungstiefe bzw. Wertschöpfungskette des auditierten Produktionsprozesses

Steckbrief zum Produktaudit	
Objekte	Produkte, Baugruppen, Bauteile (Endprodukte oder Zwischenprodukte)
Beteiligte	Verantwortliche für die Produktrealisierung, Qualitätsbereiche
Ziele	Verbesserung der Wirksamkeit von Qualitätslen- kungs- und Qualitätssicherungsmaßnahmen zu den Produkten und in den Produktrealisierungs- prozessen
Kriterien	Kundenforderung /-erwartung, Konformität der Produktmerkmale und -funktionen zu festgelegten Spezifikationen
Auslöser	ereignis–ausgelöst z.B. Launch neuer Produkte ergebnis–ausgelöst z.B. hohe Reklamationsraten, Durchschlupf zyklus–ausgelöst
Vorgehens- weise	Sichtprüfungen, Analysen, Funktionstests, standardisierte produktspezifische Checklisten auf der Basis der Produktspezifikationen
Qualifikation	Produktions-Kenntnisse und produktspezifische technische Kenntnisse, kundenspezifische Kennt- nisse, produktbezogene Kenntnisse zu Normen und Gesetzen
Aufwand	1 h - 5 h, je nach Komplexität des Auditobjekts

8.3 Produktaudit

Das Produktaudit findet in letzter Zeit auch außerhalb der Automobilbranche neue Befürworter. In der Automobilbranche selbst ist diese Auditart etabliert, unterstützt auch durch den Leitfaden VDA Band 6 Teil 5⁴ und gefordert in der DIN ISO TS 16949⁵.

Das Produktaudit stellt einen wichtigen Bestandteil eines Qualitätsregelkreises dar, bei welchen die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der internen Qualitätslenkungs- und -sicherungsmaßnahmen im Unternehmen beurteilt werden.

In der Zielsetzung des Produktaudits steht eine intensive Betrachtung eines Produktes oder auch Bauteils aus einer kritischen Kundensicht. Dabei kann es sich um ein Endprodukt oder ein Zwischenprodukt aus der Produktion handeln. Damit ist das Produktaudit ein gutes Instrument zur Beurteilung der Konformität mit Kundenanforderungen, sowie der Kundenorientierung.

Die Ergebnisse aus Produktaudits dienen der Verbesserung der vorhandenen Qualitätssicherungs- und lenkungsmaßnahmen und sind nicht als eine zusätzliche Endprüfung von Verkaufsprodukten zu sehen.

8.4 Lieferantenaudit

Die Basis für eine Kunden-Lieferanten-Beziehung sind neben Lieferspezifikationen und Lieferverträgen auch die sogenannten Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV). Darin werden relevanten Anforderungen zur Sicherstellung der Lieferqualität zwischen Kunde und Lieferant vereinbart. Die Zielsetzung des Lieferantenaudits ist die Umsetzung dieser QSVs und anderer lieferantenspezifischer Vereinbarungen, vor Ort beim Lieferanten zu beurteilen.

Auditiert werden die relevanten Prozesse der Produktentwicklung, soweit Entwicklungsverantwortung beim Lieferanten vorliegt, sowie die Prozesse der Produktherstellung und der Produktlieferung.

Für den Kunden, welcher das Audit initiiert und durchführt, ist es vor allem wichtig, die verbleibenden Restrisiken beim Lieferanten zu den Liefergütern und Lieferantenprozessen zu erkennen und zu reduzieren.

Lieferantenaudits sind meist fokussiert auf materielle Produkte und seltener auf immaterielle Produkte, wie beispielsweise Dienstleistungen.

⁴ Band 6 Teil 05 Produktaudit 2. überarbeitete Auflage 2008

⁵ Vornom DIN SPEC 1115:2009-11

Steckbrief zum Lieferantenaudit	
Objekte	Lieferanten und Liefergüter, Prozesse mit Einfluss auf die Liefervereinbarungen
Beteiligte	Verantwortliche beim Lieferanten für ggf. Produktentwicklung, Produktion und Qualitätssicherung
Ziele	Verbesserung der Lieferantenfähigkeit und der Lieferqualität zu Produkten, Verbesserung von Kommunikations- und Informationsprozessen
Kriterien	Produktentwicklungsprozess, Produktherstellungsprozess, Produktlieferungsprozess und deren Ergebnisse gemäß den Spezifikationen, verbleibende Restrisiken
Auslöser	zyklisch-ausgelöst z.B. bei strategische Bedeutung ergebnis-ausgelöst z.B. hohe Reklamationsrate
Vorgehensweise	Interviews, Beobachtungen, Checklisten basierend auch den individuellen Vereinbarungen, ggf. liefergutspezifische Checkliste
Qualifikation	Kenntnisse der Lieferantenvereinbarungen, Grundlagen zur Q-Lenkung und Q-Sicherung, liefergutspezifische Fachkenntnisse
Aufwand	1- 2 Tage, in Abhängigkeit von der strategischen, technischen, dispositiven Bedeutung des Lieferanten, ggf. auch von der Schwere eines eingetretenen aktuellen Problems

Steckbrief zum Projektaudit	
Objekte	Projekte und Projektmanagement generell
Beteiligte	Projektverantwortliche und -beteiligte, Projektbüros
Ziele	Grundsätzliche Verbesserung der Projektabläufe und der Projektorganisation (Ablauf- und Aufbauorganisation)
Kriterien	Regelungen und Zielsetzungen des Projektmanagement und projekthafter Arbeitsweisen
Auslöser	unzureichende Zielerreichung in den Projekten, strategische Bedeutung des Projektmanagements
Vorgehensweise	Interviews, Checkliste zum Projektmanagement und der Projekt Exzellenz, meist am Beispiel verschiedener Projekte in verschiedenen Projektphasen
Qualifikation	allgemeine und unternehmensspezifische Kenntnisse zum Projektmanagement
Aufwand	4-8 h, in Abhängigkeit der Betrachtungsobjekte zum Projektmanagement

8.5 Projektaudits

Interessanterweise sind Projektaudits als Auditart noch eher selten zu finden. Die meisten Auditarten konzentrieren sich auf prozessuale Auditobjekte. Dies ist insofern verwunderlich, da die Aufgabenbearbeitung in Unternehmen neben prozesshafter Durchführung alternativ in Form projekthafter Durchführung erfolgt.

Zwar werden Entwicklungsprojekte über Geschäftsprozessaudits indirekt auditiert, wenige Projektaudits findet man aber beispielsweise im Zusammenhang mit Organisationsprojekten⁶.

Organisationsprojekte haben oftmals unzureichende Zielerreichung, hierzu gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen, womit eine Anwendung von Projektaudits hier eigentlich sehr sinnvoll wäre.

Projekt Reviews werden in vielen Unternehmen durchgeführt, substituieren den Bedarf an Projektaudits aber nur unzureichend, da im Projekt Review meist die spezifischen Projektergebnisse im Vordergrund beurteilt werden und weniger das Projektmanagement, z.B. aus Sicht der Ablauforganisation. Projekt Reviews korrigieren in der Regel ein konkretes Projekt und weniger das generelle Projektmanagement im Unternehmen.

8.6 Systemaudit

Das Systemaudit war lange Zeit die Urform der Auditierung, schon deshalb weil es eine Anforderung in Managementsystemen-Normen ist. Das klassische Systemaudit wurde inzwischen abgelöst, beispielsweise durch das Geschäftsprozessaudit, unterstützt durch die verstärkte Prozessorientierung der Managementsysteme.

Dennoch macht es Sinn das ganze System zu auditieren. Hierzu hat sich eine Wirkungsanalyse entwickelt, welche meist mit dem Begriff Assessment bezeichnet wird. Eine der bekanntesten Konzepte ist wahrscheinlich das Assessment auf der Basis des EFQM-Modells, welches einer Art Selbstbewertung entspricht.

Eine gute Alternative hierzu bietet auch die DIN EN ISO 9004:2009, welche im Anhang A eine Anleitung bzw. ein Werkzeug zur Selbstbewertung eines Managementsystems anbietet.

Diese Selbstbewertung ermöglicht das Systemaudit mit dem ebenfalls in den Normen zu Managementsystemen geforderten Management Bewertungen (ehemals Management Review) zu kombinieren und somit das gesamte Managementsystem weiterzuentwickeln.

⁶ Voraussetzung zur Durchführung von systematischen Projektaudits sind dokumentierte Regelungen zum Projektmanagement

Steckbrief zum Systemaudit	
Objekte	Managementsystem oder Teile des Managementsystems (z.B. Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheitsmanagementsystem)
Beteiligte	Geschäftsleitung, Führungskräfte
Ziele	Verbesserung des Reifegrads des Managementsystems, Weiterentwicklung des Managementsystems
Kriterien	Elemente des Managementsystems, Unternehmenskennzahlen
Auslöser	zyklische geplante Reflektion und Bewertung des Managementsystems
Vorgehensweise	Workshop, z.B. mit EFQM-Modell oder Checkliste aus der ISO 9004:2009, Anhang A (Werkzeug zur Selbstbewertung)
Qualifikation	Moderationskompetenz, Kenntnisse des Managementsystems und relevanter Management-Konzepte
Aufwand	ca. 1-2 Tag Klausur, Vorbereitung und Nachbearbeitung ggf. sehr aufwendig

Steckbrief zum Layered Process Audit (LPA)	
Objekte	Arbeitsprozesse und -verfahren, Arbeitsplätze
Beteiligte	Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchie und deren Mitarbeiter
Ziele	Schnelle Überprüfung der Einhaltung von vereinbarten Standards der Arbeitsdurchführung, Identifikation von aktuellen Problemen
Kriterien	Beschreibungen von Arbeits- oder Prüfprozesse, Arbeitspläne, arbeitsplatzspezifische Verfahren
Auslöser	zyklisch, in sehr kurzen Zeiträumen wiederholend (z.B. täglich, wöchentlich)
Vorgehensweise	Standardisierte Checklisten mit geschlossenen Fragestellungen (ja-/nein-Antworten, Multiple-Choice-Fragebogen)
Qualifikation	Kenntnisse der vereinbarten gültigen Standards
Aufwand	10 – 20 min, ohne spezielle Vorbereitung, Maßnahmenfestlegung gemeinsam vor Ort

8.7 Layered Process Audit (LPA)

Eine neue Auditart wird durch die sogenannten Layered Process Audit (LPA) repräsentiert. Das Layered Process Audit ist eine Sonderform der oben beschriebenen Prozessaudits und ist gekennzeichnet durch ...

- viele kleine Audits anstelle von seltenen umfangreichen Audits
- die Audits werden von den Führungskräften aus verschiedenen Hierarchieebenen selbst durchgeführt
- als Arbeitsmittel dienen spezielle Checklisten mit der Möglichkeit einer einfachen i.o. - / n.i.O. - Beurteilung
- die Auditergebnisse werden sofort und gemeinsam besprochen
- Abweichungen werden sofort bearbeitet und Korrekturmaßnahmen eingeleitet
- die Auditergebnisse werden im Bereich öffentlich visualisiert und verfolgt
- die Abhängigkeit von Auditor und Auditoren ist erlaubt

9. Audits in der Automobilbranche

Da Audits in der Automobilbranche schon lange als ein wichtiges Verbesserungsinstrument gesehen werden, hat der Verband der Automobilindustrie (VDA) verschiedene spezifische Auditarten in eigenen Richtlinien beschrieben.

Richtlinien des VDA⁷:

Band	Ausgabe	Titel
VDA Band 6 Teil 1	2009	QM-Systemaudits
VDA Band 6 Teil 2	2004	QM-Systemaudits – Dienstleistungen
VDA Band 6 Teil 3	2010	Prozessaudits
VDA Band 6 Teil 4	2005	QM-Systemaudit – Produktionsmittel
VDA Band 6 Teil 5	2008	Produktaudits
VDA Band 6 Teil 7	2005	Prozessaudit- Einzelproduktion

⁷ siehe <http://www.vda-qmc.de/>

10. Zusammenfassung

Das Audit als Verbesserungsinstrument muss sich lösen von der Funktion einer Überprüfung bestimmter Einzelanforderungen aus normativen Regelwerken und sich zu einem systematischen Reflektions- und Lerninstrument weiterentwickeln.

Voraussetzung ist dabei, dass sich das Audit beginnend bei der Auswahl, über die Planung, die Durchführung bis zur Nachbereitung, zunächst selbst reflektiert und sich kunden- und zielorientiert aufstellt.

Dies erfordert neue Denkweisen bei Auditoren und Auditierten in der Weise, dass Audits nicht als Pflicht, sondern als Kür für Verbesserungswillen verstanden und gelebt werden. Nicht das Erkennen von Abweichungen sondern das Finden und Nutzen von Potentialen muss ein wichtiger Bestandteil des Audits werden.

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

Karlfried Graf Dürkheim (1896-1988)