

# Inhalt

|  |          |
|--|----------|
| Vorwort .....  | V        |
| <b>1 Das Qualitätsmanagement-Audit im Umfeld des Managements .....</b> | <b>1</b> |
| 1.1 Hintergrund und Entwicklung .....                                  | 1        |
| 1.2 Das Qualitätsaudit .....   | 3        |
| 1.3 Auditarten .....   | 9        |
| 1.3.1 Internes und externes Qualitätsaudit .....                       | 10       |
| 1.3.2 Systemaudit .....  | 13       |
| 1.3.3 Verfahrensaudit .....  | 14       |
| 1.3.4 Prozessaudit .....   | 15       |
| 1.3.5 Produktaudit .....   | 23       |
| 1.3.6 Weitere Auditarten (Compliance- und Performance-Audit) .....     | 26       |
| 1.3.7 Kombinierte und gemeinschaftliche Audits .....                   | 27       |
| 1.4 Begriffe und Definitionen .....                                    | 28       |
| 1.4.1 Auditor .....  | 28       |
| 1.4.2 Auditteamleiter .....  | 28       |
| 1.4.3 Auditteam .....  | 29       |
| 1.4.4 Auditauftraggeber .....  | 30       |
| 1.4.5 Auditerte Organisation .....                                     | 30       |
| 1.4.6 Auditprogramm .....  | 31       |
| 1.4.7 Auditplan .....  | 31       |
| 1.4.8 Branchenschlüssel für Zertifizierungsauditoren .....             | 31       |
| 1.4.9 Auditkriterien .....   | 33       |
| 1.4.10 Auditnachweis .....   | 33       |
| 1.4.11 Auditfeststellung .....   | 33       |
| 1.4.12 Auditschlussfolgerung .....                                     | 34       |
| 1.4.13 Auditumfang .....   | 35       |
| 1.5 Übergeordnete Grundsätze im Auditwesen .....                       | 35       |
| 1.5.1 Berufsethische Verpflichtung .....                               | 35       |
| 1.5.2 Strategische Ausrichtung .....                                   | 46       |
| 1.5.3 Haftungsfragen .....   | 49       |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>2</b> | <b>Die Auditphasen im Überblick</b>                    | <b>51</b>  |
| 2.1      | Begriff  | 51         |
| 2.2      | Vorgehen   | 52         |
| <b>3</b> | <b>Planung und Vorbereitung</b>                        | <b>55</b>  |
| 3.1      | Themen für die Auditplanung und Auditvorbereitung      | 55         |
| 3.2      | Die Auditplanung interner Audits                       | 56         |
| 3.2.1    | Planungsinhalte  | 56         |
| 3.2.2    | Detailplanung  | 63         |
| 3.2.3    | Risikobasiertes Auditieren                             | 66         |
| 3.2.4    | Außerplanmäßige Audits                                 | 68         |
| 3.3      | Die Auditplanung externer Audits                       | 69         |
| 3.3.1    | Vertragsbestimmungen                                   | 69         |
| 3.3.2    | Auditplanung   | 69         |
| 3.4      | Auswahl von Auditoren                                  | 70         |
| 3.4.1    | Auswahlkriterien                                       | 70         |
| 3.4.2    | Zusammenstellung und Aufgabenverteilung der Auditteams | 79         |
| 3.5      | Der Einsatz von Auditfragenkatalogen                   | 81         |
| 3.5.1    | Zweckmäßigkeit   | 81         |
| 3.5.2    | Inhalte  | 83         |
| 3.5.3    | Dokumente und Daten für die Erstellung von Checklisten | 84         |
| 3.5.4    | Vorgehensweise bei der Erstellung von Checklisten      | 87         |
| 3.5.5    | Beispiele für Checklisten                              | 93         |
| 3.6      | Umfang der Stichprobenauswahl                          | 97         |
| <b>4</b> | <b>Realisierung von Audits</b>                         | <b>103</b> |
| 4.1      | Einführung   | 103        |
| 4.2      | Ausführung   | 106        |
| 4.2.1    | Einstieg ins Auditgespräch                             | 106        |
| 4.2.2    | Untersuchung   | 107        |
| 4.2.3    | Gesprächsabschluss                                     | 123        |
| 4.3      | Abschluss  | 125        |
| <b>5</b> | <b>Auditberichterstattung</b>                          | <b>127</b> |
| 5.1      | Anforderungen  | 127        |
| 5.2      | Formen der Auditberichterstattung                      | 130        |
| 5.2.1    | Zielsetzungen  | 130        |
| 5.2.2    | Berichtsformen   | 131        |
| 5.2.3    | Statistische Auswertung                                | 138        |
| 5.3      | Bewertung von Auditsachverhalten                       | 139        |
| 5.3.2    | Probleme   | 142        |
| 5.3.3    | Lösungen   | 143        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>6</b> | <b>Audit-Follow-up</b>  | <b>145</b> |
| 6.1      | Umfang des Follow-ups   | 145        |
| 6.2      | Verfahren und Aspekte des Follow-ups                          | 147        |
| 6.2.1    | Festlegung der Korrekturmaßnahmen                             | 148        |
| 6.2.2    | Verfolgung der Korrekturmaßnahme                              | 152        |
| 6.2.3    | Bewertung der Korrekturmaßnahmen                              | 155        |
| 6.2.4    | Maßnahmenbewertung als Feedback für<br>Auditmanagementprozess | 156        |
| 6.2.5    | Vorgehen bei Nichtdurchführen der Korrekturmaßnahmen          | 156        |
| <b>7</b> | <b>Kommunikationsaspekte im Audit</b>                         | <b>159</b> |
| 7.1      | Warum Kommunikationsaspekte betrachten?                       | 159        |
| 7.2      | Wie ist die Kommunikation zu verbessern?                      | 162        |
| 7.2.1    | Fragetechnik  | 162        |
| 7.2.2    | Aktives Zuhören   | 165        |
| 7.2.3    | Einwandbehandlung   | 165        |
| 7.2.4    | Informationen verständlich vermitteln                         | 168        |
| 7.2.5    | Non-verbales Verhalten  | 173        |
| 7.3      | Schlussfolgerung  | 175        |
| 7.4      | Anhang: Lösung des Beispiels aus Kapitel 7.1                  | 175        |
| <b>8</b> | <b>Auditmanagement</b>  | <b>177</b> |
| 8.1      | Auditmanagement in Form von Prozessmanagement                 | 177        |
| 8.2      | Ziele und Anforderungen des Auditprozesses                    | 179        |
| 8.3      | Ressourcen  | 182        |
| 8.4      | Verfahren   | 187        |
| 8.4.1    | Festlegung des Auditprozesses                                 | 187        |
| 8.4.2    | Überwachungsmethoden  | 194        |
| 8.4.3    | Überwachung mithilfe von Kennzahlen                           | 198        |
| 8.5      | Wechselwirkungen/Nahtstellen                                  | 202        |
| <b>9</b> | <b>Qualitätsmanagement-Audits in der Normenlandschaft</b>     | <b>203</b> |
| 9.1      | Die ISO 19011   | 203        |
| 9.2      | Anforderungen der ISO/IEC 17021                               | 206        |
| 9.3      | Anforderungen verschiedener Normen an interne Audits          | 215        |
| 9.3.1    | Anforderungen der ISO 9001                                    | 216        |
| 9.3.2    | Zusätzliche Ansatzpunkte der ISO 9004                         | 216        |
| 9.3.3    | Zusätzliche Anforderungen der IATF 16949                      | 217        |
| 9.3.4    | Zusätzliche Anforderungen des VDA 6 Teil 1                    | 217        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>10</b> | <b>Zertifizierung und Akkreditierung</b>                                       | <b>219</b> |
| 10.1      | Definition und Zweck   | 219        |
| 10.2      | Das Zertifizierungsverfahren   | 221        |
| 10.2.1    | Phase 1: Angebot, Zertifizierungsantrag und Vertrag                            | 222        |
| 10.2.2    | Phase 2: Vorbereitung und Durchführung des<br>Zertifizierungsaudits            | 227        |
| 10.2.3    | Phase 3: Bewertung/Zertifikatserteilung  | 232        |
| 10.2.4    | Phase 4: Überwachung des Zertifikats   | 233        |
| 10.3      | Das Akkreditierungsverfahren   | 236        |
| 10.3.1    | Akkreditierung in Deutschland  | 236        |
| 10.3.2    | Internationale Akkreditierung  | 238        |
| 10.3.3    | Die Normenreihe DIN EN ISO/IEC 17000   | 239        |
| 10.4      | Schlussfolgerungen aus der Zertifizierungspraxis für die<br>Auditorentätigkeit | 240        |
| <b>11</b> | <b>Tendenzen im Auditwesen</b>   | <b>243</b> |
| 11.1      | Assessment und Audit   | 243        |
| 11.1.1    | Fallbeispiel 1   | 245        |
| 11.1.2    | Fallbeispiel 2   | 247        |
| 11.2      | Unternehmens- und branchenspezifische Anpassung von Audits                     | 249        |
| 11.2.1    | Fallbeispiel 3   | 249        |
| 11.3      | Audits mit Workshopcharakter   | 252        |
| 11.4      | Integrierte (kombinierte) Audits   | 253        |
| 11.5      | Monetär betriebswirtschaftliche Aspekte bei Audits                             | 259        |
| 11.6      | Neue Anforderungen an die Auditorenkompetenz und -tätigkeit                    | 260        |
| 11.7      | Externes Audit und Zertifizierung: Quo vadis?                                  | 261        |
| 11.8      | Audits im Web-Zeitalter  | 262        |
| 11.9      | Layered Process Audit  | 265        |
| 11.10     | Risikoaudits   | 266        |
| <b>12</b> | <b>Interpretation der ISO 9001 für Auditoren</b>                               | <b>273</b> |
| 12.1      | Allgemeine Hinweise  | 273        |
| 12.2      | Kontext der Organisation (Kapitel 4 der Norm)                                  | 274        |
| 12.3      | Führung (Kapitel 5 der Norm)   | 278        |
| 12.4      | Planung (Kapitel 6)  | 281        |
| 12.5      | Unterstützung (Kapitel 7 der Norm)   | 283        |
| 12.6      | Betrieb (Kapitel 8 der Norm)   | 290        |
| 12.7      | Bewertung der Leistung (Kapitel 9 der Norm)                                    | 301        |
| 12.8      | Verbesserung (Kapitel 10 der Norm)   | 304        |
| <b>13</b> | <b>Mögliche Auditnachweise zu ISO 9001 Anforderungen</b>                       | <b>305</b> |
|           | <b>Literatur</b>   | <b>319</b> |