

# Schnelleinstieg: Was Dir das Buch bietet

Wir – Susan Omondi und Christian Braun – wollen Dir Impulse und Werkzeuge an die Hand geben, um Audits im Qualitätsmanagement gewinnbringend und als ein wirksames Instrument einzusetzen.

Wir haben uns vorgenommen, das Thema Auditieren für Dich praxisnah und einfach verwendbar zu gestalten, und zwar sowohl interne Audits als auch Lieferantenaudits. Das Buch soll Dir helfen, zielgerichtete und wirkungsvolle Audits zu steuern und durchzuführen. Das Buch ist in einfacher Sprache gehalten und per „Du“ verfasst.

Zahlreiche ISO-Normen und Standards geben vor, dass interne Audits durchzuführen sind.

Gemäß der DIN EN ISO 9001 (folgend ISO 9001 genannt) sind die Organisationen verpflichtet, die Leistung externer Anbieter regelmäßig zu überwachen und zu steuern. Das heißt, dass es zu Lieferantenaudits führen kann, aber nicht muss. In der Praxis wählen viele Organisationen Lieferantenaudits als eine gängige und etablierte Methode, ihre Lieferanten zu entwickeln. Teilweise verlangen Kunden, dass Organisationen ihre Lieferanten auditieren.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass es kaum Unternehmen gibt, die eine Auditstrategie oder ein Auditkonzept haben. Die meisten führen nur interne Audits durch, um externe Audits zu bestehen. Lieferantenaudits werden noch zu selten zielgerichtet und wirkungsvoll im modernen Lieferantenmanagement eingesetzt. Dies hat uns dazu bewegt, dieses Buch zu schreiben.

Audits werden sehr unterschätzt und tragen in den meisten Fällen nicht zur Unternehmensstrategie bei. Mögliche Ursachen: Es ist den Involvierten entweder nicht bewusst oder sie wissen nicht, wo sie beginnen und wie sie ihr relevantes Team davon überzeugen sollen.

Wir möchten Dir mit unserem Buch Schmerzpunkte und Beispiele sowie neue Ansätze für die Praxis aufzeigen. Es ist uns ebenfalls ein Anliegen, Dir Raum für Reflexion zu lassen. Somit kannst Du als Auditor/Auditorin und auditprogrammverantwortliche Person eine Akzeptanz entwickeln. Schlussendlich möchtest Du, dass Deine Audits Dich und Dein Unternehmen weiterbringen.

Mit unserem Buch „durchlaufen wir den Auditprozess Schritt für Schritt“ und stellen Dir eine Auswahl von Auditdokumenten zum Herunterladen bereit.

Wir zeigen Dir, wie Du für Dein Unternehmen eine Auditstrategie entwickelst, damit Du nur noch Audits mit Gewinn steuerst, die Dein Unternehmen zum Erfolg bringen.

Wenn Du mit dem Buch gearbeitet hast, kennst Du den Nutzen einer Auditstrategie und die Vorgehensweise für Deine gewinnbringende Auditierung. Zusammengefasst weißt Du:

- wie Du eine Auditstrategie mit Deinem Team entwickelst,
- wie Du Dich und andere Auditoren motivierst, fokussierte und zielorientierte Audits durchzuführen,
- wie Du Schleifen für Deine Wirksamkeit schließt und dranbleibst.

Wir setzen eine Auswahl von Grafiken und tabellarischen Übersichten ein, die sich für unsere Teilnehmenden in unseren Trainings und während des Audits bewährt haben, um das Geschriebene zu untermauern.

Im Text findest Du Hervorhebungen, die Dich bei der Umsetzung unterstützen. Dabei handelt es sich um Quicktips, Definitionen, allgemeine Hinweise, Reflexionsfragen und Inhalte aus der Norm sowie eine Story zur Veranschaulichung des Inhalts, Ergebniszusammenfassungen und Themen des jeweiligen Kapitels. Einige Kästen haben wir zusätzlich mit einem Icon versehen:

	Dein Quicktipp
	Definition
	Deine Reflexionsfragen
	Dein Inhalt aus der Norm
	Allgemeiner Hinweis
	Deine Story

## Ergebniszusammenfassung

## Themen des Kapitels

Du bist neu als Auditor/in, Qualitätsmanager/in oder Geschäftsleitende oder Du bist erfahren? Die neuen Inspirationen und Impulse sind auf jeden Fall sehr nützlich für Dich. Unser Ziel ist es, dass alle Involvierten im Unternehmen die gleiche Sprache sprechen, um endlich Audits mit Gewinn einzusetzen.

Unsere Vision lautet:

*Nur Audits mit Mehrwert für die Beteiligten und für das Unternehmen werden eingesetzt, um die Risiken und Chancen zu erkennen und um die strategische Ausrichtung wirksam zu begleiten.*

Es ist nicht die Absicht, dass Du das Gelernte auf einmal umsetzt. Am besten wendest Du dieses Buch so an:

- Lese Dir das Buch zunächst im schnellen Durchgang durch und finde heraus, welche Punkte Dich ansprechen.
- Lese Dir das Buch zum zweiten Mal durch. In dieser Runde vergleichst Du das neu Gelernte mit dem, was Du hast oder kennst. Beantworte dabei die Reflexionsfragen am Ende jedes Kapitels.
- Wähle Dir einen Punkt aus dem Buch oder einen Abschnitt aus Deinem Auditprozess pro Monat aus, der Dir am meisten „Schmerzen“ bereitet, und verbessere diesen Punkt. Wenn der erste Punkt verstanden und umgesetzt ist, gehst Du zum nächsten Punkt über.
- Nutze das Buch als Impulsgeber, Nachschlagewerk, Werkzeugkoffer oder als Schulungsunterlagen, wenn Du und Dein Team nicht weiterkommen.
- Notiere Dir neue und wertvolle Erkenntnisse, die über dieses Buch hinausgehen.

Noch etwas:

Für eine Orientierung legen wir die Normanforderungen der ISO 9001, aktuelle Version 2015 für Qualitätsmanagementsysteme, sowie die DIN EN ISO 19011 (folgend ISO 19011 genannt), aktuelle Version 2018, Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen, zugrunde.

Wir wählen die ISO 9001, weil sie die meist verbreitete Norm ist. Zum Zeitpunkt des Schreibens gibt es gemäß ISO-Survey 2021 weltweit 1 077 884 Zertifikate. Davon 49 298 in Deutschland, 7351 in der Schweiz und 3768 Zertifikate in Österreich (ISO, 2022).

Die ISO 9001 ist mit vielen Normen kompatibel und bildet die Basis für alle anderen Branchenstandards. Deshalb darfst Du unbesorgt sein. Sofern Du für die Erfüllung dieser Norm Deine Audits entwickeln kannst, wirst Du Deine Auditstrategie für die weiteren Anforderungen bzw. für Dein integriertes Managementsystem leicht erweitern.

Bist Du bereit herauszufinden, wie Du endlich mit Audits einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistest? Wir sind es.

Wir freuen uns auf diese Entdeckungsreise mit Dir.

Herzlichst,

Susan Omondi und Christian Braun

# 1

## Warum die meisten Audits scheitern

*„Schon wieder ein Audit.“*

*„Wir haben Wichtigeres zu tun.“*

*„Wir sind schon gut unterwegs. Wir brauchen kein Audit.“*

*„Ich habe keine Zeit für so etwas. Ich muss für Kunden da sein.“*

*„Warum machen wir das Lieferantenaudit? Das bringt doch keinen Mehrwert.“*

*„Dann lass uns das Audit schnell hinter uns bringen. Hauptsache, der externe Auditor ist zufrieden.“*

*„Das ist aber ein anstrengender Kunde. Warum kommt er immer wieder, um uns zu auditieren? Die Fragen sind doch eh meistens immer die gleichen ...“*

*„Was bringen uns Audits?“*

*„Ich hasse es, Auditberichte zu schreiben. Liest eh keiner.“*

Vielleicht kennst Du eine oder mehrere dieser Aussagen oder Fragen?

Vielleicht kennst Du eine oder mehrere Verhaltensmuster, die darauf hinweisen, dass Audits bei Dir im Unternehmen oder bei den Lieferanten nicht so gut ankommen?

Vielleicht siehst Du als Auditor oder Qualitätsmanager auch nicht wirklich den Sinn dahinter?

Genau diese Fragen geben uns Antworten darauf: „Warum die meisten Audits scheitern?“

Einer der Grundgedanken von Qualitätsmanagement ist es, nie mit der ersten Antwort zufrieden zu sein: ob es nun darum geht, Grundursachen für einen Fehler zu finden, oder ob es darum geht, die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit sichtbar zu machen.

Wir haben Gespräche mit Geschäftsleitenden, mit Auditoren sowie mit Qualitäts- und Einkaufsmanagern geführt und uns selbst als Auditoren reflektiert. Wir kamen auf die acht nachfolgenden Hauptgründe, warum die meisten Audits kaum gewinnbringend eingesetzt werden. Diese sind:

1. Beschränkung auf Normkonformität
2. Fehlende Sinnhaftigkeit und fehlende Auditstrategie
3. Planungen der durchgeführten Audits (Auditprogramme) sind nicht risikobasiert
4. Auditprozess sowie dazugehörige Methoden und Tools sind zu kompliziert
5. Mangelhafte Durchführung von einzelnen Audits
6. Fehlender Einbezug von Prozessverantwortlichen und Mitarbeitenden
7. Mangelhafte Nachbereitung und Reviews
8. Fehlender Mut, Unterstützung zu holen

Die genannten acht Hauptgründe werden wir nun Punkt für Punkt erläutern.



### Quicktipp

Die Bemerkungen oder Fragen in Deinem Umfeld sagen dir, welche Schmerzpunkte oder Sorgen Menschen in Deinem Umfeld haben. Nimm diese Schmerzpunkte ernst und finde heraus, ob diese gerechtfertigt sind. Falls möglich, erforsche die Grundursache und lasse diese Bedenken nicht einfach so stehen. Sprich mit den Menschen, die sich äußern, und gib ihnen Rückmeldung, wie Du gedenkst, mit ihren Äußerungen umzugehen. Du kannst nur Menschen im Unternehmen für Audits gewinnen, wenn Du ihre Bedenken und Ängste ernst nimmst.

## ■ 1.1 Acht Gründe, warum die meisten Audits scheitern

### 1.1.1 Beschränkung auf Normkonformität

Audits, die nur die Norm erfüllen, bringen keinen gesteigerten Mehrwert. Mit der Erfüllung der Normkonformität meinen wir, wenn Audits nur aus dem Grund durchgeführt werden, um einmal im Jahr eine Bestätigung von Zertifizierungsgesellschaften zu holen, dass die Norm erfüllt ist. Es werden lediglich Fragelisten abgehakt, um eine erfolgreiche Zertifizierung zu erreichen.

Die meisten Unternehmen übersehen, dass die ISO 9001 interne Audits fordert, nicht nur um festzustellen, dass die Norm erfüllt ist, sondern auch um festzustellen, ob interne Anforderungen bzw. eigene Vorgaben erfüllt sind und ob das Managementsystem wirksam ist. Mit anderen Worten: ob das Managementsystem zur Zielerreichung des Unternehmens beiträgt.

Audits tragen in den seltensten Fällen dazu bei, Schmerzpunkte des Unternehmens zu identifizieren, um diese wirksam zu lösen. Kein Wunder, dass Du irgendwann auch keine Lust mehr darauf hast.

Dabei sind Audits mächtige Instrumente zur Potenzialanalyse in der gesamten Kette der Kunden- und Lieferantenprozesse. Audits tragen unter anderem dazu bei,

- Chancen und Risiken der eigenen Organisation mit deren Produkten und Prozessen sowie bei den Lieferanten zu erfassen, um relevante Maßnahmen festzulegen,
- Prozessleistung zu bewerten,
- Änderungen in den Abläufen auf ihre Umsetzung zu überprüfen.



Sich nur auf die Erfüllung der Normkapitel zu beschränken, ohne dabei die Anforderungen Deines Unternehmens umfassend zu integrieren, machen Audits zur Alibiübungen. Diese Alibiübungen verursachen unnötige Aufwände und Frustration intern – sowohl bei internen Auditoren als auch bei den Auditierten bzw. bei Lieferantenauditoren und auch bei den Lieferanten.

### 1.1.2 Fehlende Sinnhaftigkeit, fehlende Strategie

Du erhältst einen Auditauftrag: „Mach doch bitte mal ein Audit“ (intern oder bei einem Lieferanten). Schnell wirst Du feststellen, dass nicht klar ist, warum Du das Audit durchführen sollst. Der Zweck und der erwartete Nutzen zu diesem Auditauftrag sind unklar, außer der Tatsache, dass Du dabei hilfst, die ISO-Norm zu erfüllen. Zudem zweifelst Du daran, ob der Auftrag zur Unternehmensstrategie beiträgt.

Die Geschäftsleitung definiert nicht die Ziele und versteht wahrscheinlich den Sinn nicht.

Demzufolge gibt es auch kein Auditprogramm, in dem die zu planenden Audits mit ihren jeweiligen konkreten Zielen zusammengefasst werden. Es fehlt ein grundlegendes Konzept.

Infolgedessen wirst Du das Audit vielleicht schnell durchführen, aber in einer solchen Weise, dass Du die Sinnhaftigkeit auch nicht vor Ort bei den Auditierten weitergeben kannst.



Warum die meisten Audits nicht funktionieren, hängt damit zusammen, dass die Sinnhaftigkeit für die jeweiligen Organisationen nicht geklärt wurde. Es werden kaum die Fragen beantwortet: Warum machen wir in erster Linie Audits und warum haben wir dieses spezifische Audit geplant?

Die Zertifizierung nach der ISO 9001 ist vielleicht der Anlass gewesen. Nach Durchführen eines Audits ist diese Art zu auditieren langweilig für jeden Involvierten. Viele Geschäftsleitende, Auditoren und QM-Verantwortliche haben keine Auditstrategie, um die Sinnhaftigkeit konsequent zu kommunizieren.

Eine Auditstrategie setzt voraus, dass Du bereit bist, Dich mit den Problemen und Herausforderungen Deines Unternehmens auseinanderzusetzen und zu verstehen und Dir dann die Frage zu stellen:

**Wie können wir Audits so gestalten, dass sie uns in erster Linie weiterbringen?**

Dabei ist es keine große Sache, sich mit dem Warum und mit der Sinnhaftigkeit sowie Relevanz für Dein Unternehmen auseinanderzusetzen, um Audits zielführend zu gestalten.

Es ist die Aufgaben der Führungskräfte, QM-Verantwortlichen und Auditoren, jederzeit die Sinnhaftigkeit von Audittätigkeiten zunächst selbst zu verinnerlichen dann zu vermitteln.

### 1.1.3 Planungen von durchgeführten Audits sind nicht risikobasiert

In der Planung von einzelnen Audits wird oft nur der Zeitfaktor angeschaut: Hauptsache, ein Audit ist gemacht. Die Devise: Möglichst wenig Zeit bei den Auditierten verbringen, um ja kein Tagesgeschäft zu stören. Dies ist zwar ein wichtiger Aspekt, jedoch ist dieser Aspekt sehr einseitig betrachtet. Es fehlen oft Ziele- und Nutzenorientierung.

Die Planung von mehreren Audits für eine Periode, auch Auditprogrammverwirklichung genannt, ist stark getrieben von externen Auditoren. Sie stellt in den meisten Fällen sicher, dass alle Prozesse und alle Normpunkte innerhalb einer Periode auditiert werden. Das ist auch sinnvoll und jedoch auch hier zu einseitig betrachtet. Denn nicht jeder Prozess stellt ein signifikantes Risiko dar. Nicht alle Auditziele sind für jeden Prozess oder für jedes Produkt anwendbar.



Die Auditprogrammsteuerung bzw. Planung von mehreren Audits pro Periode soll und darf risikobasiert sein.

Hierbei handelt es sich nicht nur um planungstechnische und organisatorische Themen, sondern auch um inhaltliche Risiken und Chancen des Unternehmens. Die Auswahl von Auditzielen und Schwerpunkten für eine Planungsperiode, basierend auf einer Chancen- und Risikenbetrachtung, ist das A und O.

Was die meisten Unternehmen zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Buches bewegt, ist die Digitalisierung. Ein Audit kann sehr gut hierzu eingesetzt werden, um eine Digitalisierungsstrategie erfolgreich umzusetzen oder deren Umsetzung vorzubereiten

Risikobasiert bedeutet, dass wir ein Gesamtbild haben über das, was uns aktuell beschäftigt. Wir wissen, welche internen Themen und externe Themen Risiken darstellen und in welchem Ausmaß. Beispielsweise was bedeuten der Fachkräftemangel, die Digitalisierung, die gesellschaftliche Entwicklung? Die Auswirkungen von Ereignissen werden zunächst überprüft. Welche Chancen dürfen wir auf keinen Fall verpassen und warum? Anschließend werden diese priorisiert.

Risikobasiert bedeutet auch zu hinterfragen, ob genügend Ressourcen (fachlich, zeitlich, finanztechnisch) zur Verfügung stehen und ob die Durchführung grundsätzlich gefährdet ist!

Ohne risikobasierte Planung können sich Unternehmen nicht mit Audits verbessern. Lediglich wird von Jahr zu Jahr bestätigt, dass Audits durchgeführt werden und dass sie normkonform arbeiten.

### 1.1.4 Auditprozess, Methoden und Tools zu kompliziert

Ein Auditprozess, der zu kompliziert ist, wird weder verstanden noch gelebt.

Um effektiv zu sein, brauchen Menschen einen Spaßfaktor. Die Auswahl von Methoden und Tools (zu verwendende Auditdokumente oder Applikationen) darf daher auch leicht für jeden sein: und zwar bei der Erstellung und Aufrechterhaltung dieser Tools als auch bei ihren Anwendungen.



Die Umsetzung eines Auditprozesses sowie die Anwendung der Methoden und Tools müssen möglichst einfach und leicht sein.

Ist der Auditprozess nicht einfach, gibst Du schnell auf, und Du kannst kaum jemanden damit trainieren. Sind die einzusetzenden Tools nicht einfach, wendest Du sie nicht an. Damit hast Du auch keinen Spaß daran und auch keinen Mehrwert für Dein Unternehmen.

### 1.1.5 Mangelhafte Durchführung

Eine Auditdurchführung ist mangelhaft, wenn Du nicht zu einem Auditergebnis kommst, das Dein Unternehmen voranbringt.

Um das gewünschte Auditergebnis zu erreichen, sind mehrere Aspekte wichtig:

- Durchführungsmethode
- ausreichende Informationen
- Abholen der Beteiligten – nur dann liefern sie die nötigen Informationen.
- Fähigkeiten/Kompetenz der Auditorin/des Auditors

Ist einer oder mehrere der Punkte nicht erfüllt, kann dies bedeuten, dass Gespräche sehr zäh verlaufen, nicht die relevanten Aspekte beinhalten, die Auswahl der Auditsequenzen bzw. der Stichprobe nicht zielführend ist etc. Es kann aber auch sein, dass der Auditor seine Position nutzt, um Menschen „klein zu machen“. Also dass die Macht, die mit einem Audit einhergeht, missbraucht wird.

Weiterhin fehlt es an Kontinuität. Die Maßnahmen aus den Audits werden weder priorisiert noch richtig platziert. Die Chance, beim nächsten Audit die vergangenen Ergebnisse zunächst anzusprechen, wird kaum genutzt.



Du entscheidest als Auditor mit Deinem Auftreten viel darüber, ob die Auditierten das Audit als Mehrwert sehen oder nicht.

Auditoren sind keine Polizisten oder Erbsenzähler. Ob bei internen oder aber bei Lieferantenaudits, ein Audit ist ein Gespräch auf Augenhöhe. Wie können Menschen Dir gegenüber offen sein, wenn Du ihnen weder Raum gibst noch sie wertschätzt?

Die Durchführung am „Ort des Geschehens“ kommt dabei nach wie vor zu selten vor. Häufig wird nur die prozessverantwortliche Person in einem Sitzungszimmer auditiert. Sehr wahrscheinlich kann die Fachfrau oder der Fachmann am Ort des Geschehens mehr sagen und ist meist auch interessiert daran, interviewt zu werden.

Audits sind immer eine Stichprobenprüfung und erheben deshalb keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Daher ist es sinnvoll, sich ausgehend vom Auditziel darauf zu konzentrieren, auch die Stichprobe zu nehmen, die wirklich relevant ist.

### 1.1.6 Fehlender Einbezug von Prozessverantwortlichen und Mitarbeitenden

Viele Projektmanager wissen mittlerweile, dass wenn ein Projekt scheitert, der Grund häufig an dem Umgang mit Menschen oder an der Projektorganisation und nicht an der Technik liegt. Dennoch fällt es nach wie vor schwer, Menschen mit einzubeziehen und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen.



Menschen sind der Erfolgsfaktor, auch bei Audits.

Der Einbezug von Personen wird u. a. ermöglicht durch:

- Kommunikation der Sinnhaftigkeit
- Bei neuem Konzept, Prozess oder Tool: Menschen von Beginn an involvieren, eine Funktion oder eine Umsetzung zu testen

# Index

## A

- Auditauftrag 85
  - Auditart 86
  - Auditkriterien 86
  - Auditororganisation 86
  - Auditziel 86
- Auditbericht 132
  - Formulierungen 135
- Auditdokumente
  - zum Download 169
- Auditgespräch
  - Fragetechniken 112
  - Gesprächsführung 112
  - offene Fragen 116
- Auditierung
  - risikobasierte 73
- Auditkriterien 98
- Auditmethoden 99
  - passende 97
- Auditnotizen
  - W-Fragen 111
- Auditoren
  - Kompetenzaufbau 161
  - Kompetenzen überwachen 164
  - Methodenkompetenz 159
  - organisationsbezogene Kompetenzen 160
  - persönliche Kompetenzen 154
  - relevante Kompetenzen 149
  - soziale Kompetenzen 157
  - systembezogene Kompetenzen 158
- Auditorenkompetenzen
  - Empathie 157
  - fachliche 155
  - Führung 158
  - konstruktiv sein 157
  - Übersicht 154
- Auditplan 106
- Auditprinzipien
  - faktengestützter Ansatz 125
- Auditprogramm
  - Auditkriterien 98
  - Auditmethoden 99
  - Auditplan 106
  - Auditplan erstellen und abstimmen 93
  - Auditsequenz 106
  - Auditsprache 92
  - Auditumfang 98
  - Auditziele 98
  - Auswahl des Auditteams 87
  - Definition 69
  - Definition ISO 19011 71
  - Fragetechniken 107
  - Inhalte nach ISO 19011 72
  - Nachweise sammeln, formulieren 109
  - passende Auditmethode 97
  - PDCA-Ansatz 76
  - PDCA-Modell 69, 74
  - praktische Beispiele 79
  - Prozesse eingrenzen und Fokus setzen 93
  - relevante Informationen 90
  - risikobasiertes 69, 73
  - Sammlung von Informationen 91
  - Trichter-Methode 107
  - Turtle-Modell 96

- W-Fragen 108
  - Wissen sammeln 90
  - Auditprogrammverantwortlicher 39
  - Auditprozess 31
    - als Grundlage 32
    - Auditstrategie 45
    - Aufbau 32
    - Prozessabläufe 35
    - relevante Inhalte 31
    - Rollen und Verantwortlichkeiten 38
    - sechs Phasen 35
    - über Reviews anpassen 146
  - Audits
    - 8 Gründe fürs Scheitern 1
    - aktives Zuhören 113
    - Arten und Settings 18
    - Auditfeststellungen und Bewertung 176
    - Auditnotizen 111
    - aufmerksames Zuhören 113
    - Begriffserläuterungen 15
    - Berichterstellung 122
    - Besonderheiten interner A. 22
    - Besonderheiten Lieferantenaudits 25
    - Definition 11
    - Eröffnungsgespräch 104
    - fehlende Einbeziehung von Mitarbeitern 6
    - geschlossene Fragen 116
    - Grundlagen 11
    - internes vs. externes 18
    - mangelhafte Durchführung 5
    - mangelhafte Nachbereitungen 7
    - mangelhafte Reviews 7
    - mangelnde Unterstützung 8
    - mit spezifischem Fokus 20
    - Nichtkonformitäten 127
    - nicht risikobasierte 4
    - Nutzen 13
    - objektive Durchführung 103
    - Planung und Vorbereitung 83
    - Prozess, Methoden, Tools zu kompliziert 5
    - relevante Fragen im Vorfeld sammeln 95
    - relevante Kompetenzen 153
    - relevante Kompetenzen von Auditoren 149
    - Reviews 145
    - Schlussgespräch 117
    - schrittweise Planung und Vorbereitung 86
    - Sinn und Zweck 12
    - Überblick der wichtigsten Phasen 32
    - Verbesserung von Auditor/in 140
    - verbindliche Maßnahmen 136
    - vor Ort vs. remote 20
    - Wirksamkeit der Maßnahmen 139
    - Wirksamkeit überprüfen 138
    - zielorientierte Nachbereitung 121, 124
  - Auditsequenz 106
    - Definition 94
  - Auditsituationen
    - Fallbeispiele 171
  - Auditsprache 92
  - Auditstrategie
    - 7 Schritte für A. 49
    - Definition 47
    - Erkenntnisse 66
    - Indikation für A. 50
    - Ist-/Soll-Zustand 51
    - Leitsatz festhalten 64
    - Prozess, Performance, Reporting 60
    - Rahmenbedingungen schaffen 57
    - Relevanz der Audits 54
    - Umsetzungsplan 62
    - wirksame 45
  - Auditteamleiter 39
  - Auditumfang 98
  - Auditziele 98, 99
  - Auswertung
    - faktenbasierte 125
- B**
- Berichterstellung
    - Inhalte 133
  - Best Practices 130

**C**

Co-Auditor 39

**D**

Deming-Kreis 74

**E**

Effizienz

– vs. Effektivität 14

Erfolgsfaktoren

– kritische 40

Eröffnungsgespräch 104

**F**

Fachexperte 39

faktenbasierte Auswertung 125

– Schritte 126

Fragetechniken 107

**G**

geschlossene Fragen 116

**I**

Instrumente

– für Reviews 147

internes Qualifizierungsprogramm 162

**K**

Kompetenzen

– überwachen 164

– von Auditoren 150

**M**

Maßnahmen

– verbindliche 136

Methodenkompetenz 159

**N**

Nachbereitung

– zielorientierte 122, 124

Nichtkonformitäten 127

Normkonformität 2

**O**

offene Fragen 116

organisationsbezogene Kompetenzen  
160

**P**

Pareto-Prinzip 115

PDCA-Ansatz

– für Auditprogramme 76

PDCA-Modell 74

– Phasen 76

Plan Do Check Act 74

Planung und Vorbereitung

– Audits 83

**Q**

Qualifizierungsprogramm

– internes 162

**R**

Reflexionsfragen 9, 29, 43, 68, 82, 101,  
120, 143, 167

Remote Audit 20

– Vor- und Nachteile 101

Review 145

– Instrumente 147

**S**

soziale Kompetenzen 157

Strategie

– fehlende 3

systembezogene Kompetenzen 158

**T**

Trichter-Methode 107  
Turtle-Modell 96

**V**

Vor-Ort-Audit 20

**W**

W-Fragen 108  
Wirksamkeit  
- der Maßnahmen 139  
- überprüfen 138