



# Von der Pflicht zur Kür

## Imagewandel bei internen Audits

---

Frustrierte Mitarbeiter, die nur um der Normerfüllung willen Standard-Checklisten abarbeiten – dieses Bild hat sich Auditoren in der Vergangenheit häufig geboten. Doch gelten interne Audits heutzutage immer noch als notwendiges Übel? Dieser Frage ist eine internationale Zertifizierungsgesellschaft in einer Studie auf den Grund gegangen.

---

Andrea Beck und Achim Kinter

Um interne Audits kommen all jene Unternehmen nicht herum, deren Managementsysteme nach Standards wie ISO 9001 (Qualität), ISO 14001 (Umwelt) oder der voraussichtlich im ersten Quartal 2018 erscheinenden ISO 45001 (Arbeits- und Gesundheitsschutz) zertifiziert sind. Diese Standards fordern in Kapitel 9.2 die Durchführung interner Audits, um die Wirksamkeit des Managementsystems zu ermitteln und nachzuweisen. Daraus folgt für die betroffenen Unternehmen: Es müssen ein oder sogar mehrere Auditprogramme unter Berücksichtigung von Häufigkeit, Methoden, Kriterien, Verantwortlichkeiten, Berichterstattung sowie Maßnahmenverfolgung geplant werden. Dies erfordert viel Zeit, Ressourcen sowie Fingerspitzengefühl und führt dazu, dass die meisten Mitarbeiter interne Audits in erster Linie als notwendiges Übel zur Erfüllung der Norm empfinden. Doch Regelwerke und Managementsysteme entwickeln sich weiter – und mit ihnen auch das Image interner Audits.

**Von Compliance zu Best Practice**

Dieser Entwicklung ist die internationale Zertifizierungsgesellschaft DNV GL im Rahmen einer Studie nachgegangen und befragte dazu im September 2017 über 900 Experten in Unternehmen mit zertifizierten Qualitäts-, Umwelt- und/oder Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsystemen. Gemäß ihrer eigenen Selbsteinschätzung bewerteten die befragten Unternehmen verschiedene Aussagen zur Durchführung und Nutzung von internen Audits entlang der Skala:

- 1 = stimme überhaupt nicht zu,
- 2 = stimme geringfügig zu,
- 3 = stimme teilweise zu,
- 4 = stimme weitgehend zu,
- 5 = stimme voll und ganz zu.

Die Ergebnisse der Online-Umfrage zeigen, dass sich die Haltung gegenüber internen Audits spürbar verändert hat. Über 55 % der befragten Unternehmen überprüfen bei der Auditierung nicht nur, ob die Anforderungen der jeweiligen ISO-Norm eingehalten wurden, sondern berücksichtigen darüber hinaus auch Best Practices und andere Industriestandards. Einige Jahre zuvor hatten zumeist eher größere, überregional agierende Konzerne diese Ansätze verfolgt.

Bemerkenswerterweise zeichnet sich dieser Trend inzwischen auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen ab: Nur 2 % aller befragten Unternehmen geben an, dass sie bei der Auditierung weiterhin gar nicht über die Mindestanforderungen des jeweiligen Standards hinausgehen, und nur 10 % geben an, zumindest geringfügig darüber hinauszugehen. Interne Audits eignen sich als Managementinstrument, um die Übereinstimmung mit Anforderungen zu überprüfen, effektive Prozesse zu gewährleisten und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren – dieser Aussage stimmen fast drei von vier Befragten zu. Bei 85 % der Teilnehmer befassen sich die

internen Audits der Managementsysteme sowohl mit Optimierungspotenzialen als auch mit bewährten Verfahrensweisen. Des Weiteren sind vier von fünf Befragten der Meinung, dass Probleme, die bei internen Audits identifiziert werden, wirksam innerhalb der festgelegten Fristen angegangen wurden.

**Risikobasierter Ansatz im Trend**

Neben Objektivität und Unparteilichkeit des Auditors als Grundvoraussetzung gilt bei den Befragten das Wissen über den jeweiligen Managementsystemstandard als ausschlaggebend für einen effektiven Auditprozess. Dieses notwendige Know- >>>

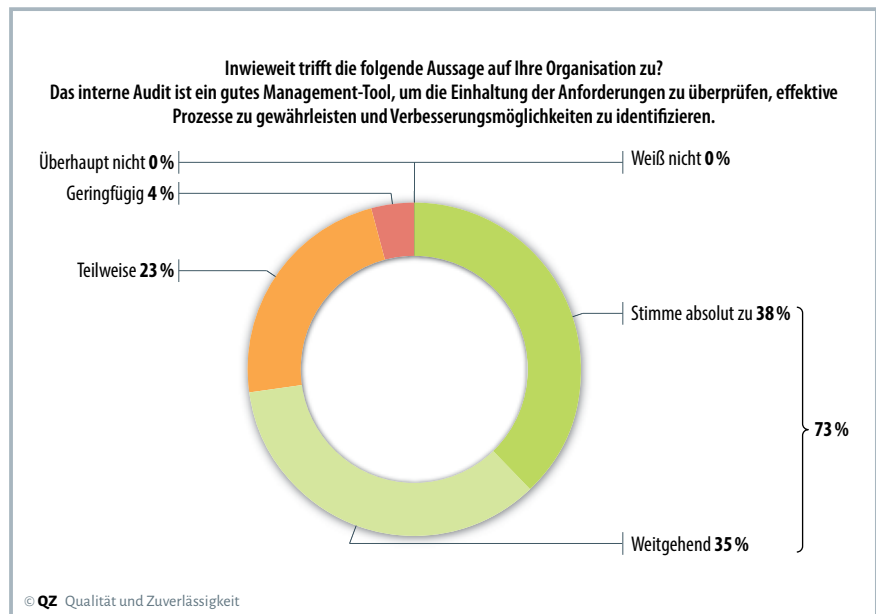


Bild 2. Umgang mit den Standardanforderungen (© DNV GL)

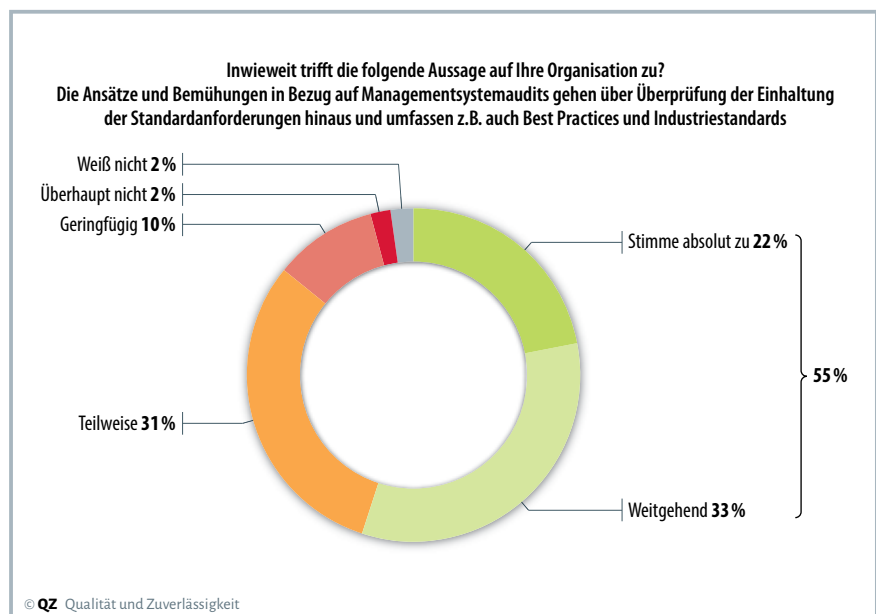


Bild 1. Bewertung der Bedeutung von internen Audits (© DNV GL)

how traut ein Großteil der befragten Unternehmen ihren internen Auditoren zu: Die entsprechende Aussage erhielt eine durchschnittliche Bewertung von 4.22.

Aus den Umfrageergebnissen lässt sich ein weiterer Trend ableiten: Der risikobasierte Ansatz scheint sich auch bei der Planung und Durchführung von Audits durchgesetzt zu haben. So geben 80 % der befragten Unternehmen an, dass sie bei ihrem internen Auditprogramm Faktoren wie kritische Prozesse, Prozessleistung und -risiken berücksichtigen. Welche Bedeutung Anwender und Standardgeber dem risikobasierten Ansatz beimessen, spiegelt sich nicht zuletzt auch in der Aktualisierung von ISO 19011:2011, „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen“, wider. Im aktuell vorliegenden ISO/DIS-Entwurf aus dem Jahr 2017 wurde unter anderem im Abschnitt 4 der risikobasierte Ansatz als neues Auditprinzip aufgenommen, welches sich durch den gesamten Leitfaden zieht.

### Neuerungen für mehr Praxisnähe

Neu in ISO/DIS 19011:2017 ist zudem die Empfehlung, das Auditprogramm auf den Kontext der Organisation (relevante externe/interne Belange, relevante interessierte Parteien und deren relevante Anforderungen) zu fokussieren sowie auf die Funktionalität, Komplexität und den Reifegrad des individuellen Managementsystems. Nur so lässt sich sicherstellen, dass unternehmensspezifische Wünsche und Erfordernisse innerhalb des Systems angemessen berücksichtigt werden.

DNV GL empfiehlt daher, dass auf dieser Basis alle Prozesse im Geltungsbereich der Zertifizierung mindestens einmal innerhalb des 3-Jahres-Zyklus auditiert werden sollten. Kritische oder risikobehaftete Prozesse sollten jährlich oder im Idealfall je nach Leistung und Risiko sogar noch häufiger auditiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass sich die Audits auf Aspekte beziehen, die für das Unternehmen eine hohe Relevanz haben.

### Interne Audits als Chefsache

Ferner hilft diese Empfehlung der Unternehmensführung bei der Beurteilung, ob sich das Managementsystem zielgerichtet an allen wichtigen Anforderungen orientiert und ob die festgelegten Maßnahmen innerhalb des Managementsystems geeig-

net sind, die Unternehmensziele zu erreichen.

Außerdem wurde in den neuen Standardrevisionen die Forderung nach Führung und Verpflichtung der obersten Leitung in Bezug auf das Managementsystem (Kapitel 5.2) konkretisiert. Dieser Forderung wird laut den Umfrageergebnissen auch in der Praxis nachgekommen: 80 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen das Top-Management an der Festlegung des Auditprogramms beteiligt ist. Fast drei Viertel stimmen der Aussage zu, dass das Top-Management in der Organisation den Wert der internen Audits erkennt und aktiv zur Lösung von Problemen beiträgt.

So viel zu den Voraussetzungen für gelungene interne Audits. Doch welchen Mehrwert bieten diese konkret? Effizient geplante und durchgeführte Audits zeigen, inwieweit das Managementsystem mit dem jeweiligen Standard konform ist und wie erfolgreich bewährte Praktiken sind. Indem sie Aufschluss über Probleme und Schwachstellen geben, treiben sie die Verbesserung von Prozessen voran und verbessern das Verständnis für das Zusammenspiel von Abläufen und Prozessen. Zudem liefern die Audit-Ergebnisse wertvollen Input für Management-Reviews. Auf ihrer Basis lassen sich Trends feststellen, die unter Umständen sogar unternehmensweite Vorbeuge- oder Korrekturmaßnahmen erforderlich machen.

Die Studienergebnisse belegen, dass die meisten der befragten Unternehmen den Wert interner Audits erkannt haben und ihn über die Normanforderungen hinaus zur dauerhaften, kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen nutzen. Dies bewertet DNV GL als eine natürliche Entwicklung, denn Managementsysteme werden im Laufe der Zeit immer reifer und stabiler, und somit liegt der Schritt, über die reine Compliance hinauszugehen, immer näher. Immerhin sind interne Audits seit der Geburt der ISO-Managementsysteme vor über 25 Jahren Bestandteil der Anforderungen in den meisten Managementsystemstandards. Die positiven Umfrageergebnisse unterstreichen auch die Entwicklung von Managementsystemen hin zu wichtigen ganzheitlichen Instrumenten, um die Leistung einer Organisation zu verbessern. ■

## INFORMATION & SERVICE

### UMFRAGE

Durchgeführt wurde die Online-Umfrage im September 2017 unter 902 Experten und Kunden der DNV GL mit zertifizierten Managementsystemen für Qualität, Umwelt und/oder Arbeits- und Gesundheitsschutz.

### STUDIE

**DNV GL Business Assurance:** Requirements of the new ISO 9001, ISO 14001 and ISO 45001

**Download:** [www.bit.ly/2Dpw8db](http://www.bit.ly/2Dpw8db)

### AUTOREN

**Andrea Beck**, geb. 1971, ist Projektmanagerin für externe Kommunikation bei der DNV GL – Business Assurance.

**Achim Kinter**, geb. 1962, ist leitender Auditor Qualität und Mitarbeiter der Zertifizierungsstelle.

### KONTAKT

Andrea Beck  
T 0201 7296-231  
[andrea.beck@dnvgl.com](mailto:andrea.beck@dnvgl.com)

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/4946545](http://www.qz-online.de/4946545)



## 10 Tipps für ein gelungenes internes Audit

Den Sinn eines internen Audits sollten nicht nur Auditoren verstehen, sondern auch jeder Mitarbeiter. Folgende Tipps machen es leichter, den Nutzen eines solchen Verfahrens in die Organisation zu tragen:

### ■ Seien Sie gut vorbereitet

Wissen Sie, was Sie unbedingt fragen wollen. Informieren Sie sich über die Prozesse der Auditierten. Lassen Sie sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.

### ■ Seien Sie neugierig, unvoreingenommen und offen

Sammeln Sie Nachweise für die Effektivität des Systems, und listen Sie dabei positive Ergebnisse, Abweichungen, Fehler, Schwachstellen sowie Verbesserungsmöglichkeiten möglichst vollständig auf.

### ■ Bilden Sie Auditoren-Teams

Wenn sich unterschiedliche Ansätze und Wertvorstellungen in einem Auditoren-Team vereinen, ist es insgesamt verständnisvoller und selbstkritischer – und das wirkt sich positiv auf die Auditierten aus. Dies führt insgesamt zu einem größeren und besseren Verständnis und einer höheren Akzeptanz des Auditprozesses in der Organisation.

### ■ Wägen Sie zwischen Checklisten und Prozessorientierung ab

Prüfen Sie beim nächsten Audit, welche Vorteile Ihnen eine Checkliste bringt oder ob dieses Hilfsmittel Ihnen bei einem kreativen Ansatz eher im Weg steht. Checklisten können eine Gedächtnisstütze sein, ein Gefühl von Sicherheit geben und Gespräche und Ergebnisse strukturieren. Gleichzeitig können sie unter Umständen jedoch prozessorientiertes Auditieren, Flexibilität und den Umgang mit unerwarteten Informationen verhindern.

### ■ Seien Sie kommunikativ

Kommunikation ist der Austausch von Nachrichten zwischen zwei oder mehreren Gruppen. Dabei ist die gesendete Nachricht codiert. Das bedeutet, dass sie nicht immer so verstanden wird, wie sie gemeint ist. Berücksichtigen Sie das stets in Ihren Gesprächen. Für den Erfolg einer Konversation ist nicht wichtig, was der Sender sagt, sondern was der Empfänger versteht. Achten Sie also auf Verständlichkeit, und fragen Sie nach, wenn Sie unsicher sind, ob Sie eine Nachricht richtig verstanden haben oder ob Ihre Nachricht richtig verstanden wurde.

### ■ Seien Sie entspannt

Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre, indem Sie Störfaktoren wie klingelnde Handys eliminieren. Zeigen Sie, dass auch Auditoren Menschen sind, und interessieren Sie sich konsequent für den Menschen, nicht nur für den Auditierten. Achten Sie auf Körpersprache. Bewahren Sie auch in schwierigen Situationen die Ruhe, und nehmen Sie nichts persönlich.

### ■ Seien Sie selbstkritisch

Fragen Sie sich, ob Ihre Audits effizient sind. Tragen sie zu einem Verbesserungsprozess bei? Effizient ist Ihr Audit dann, wenn Sie Schwachstellen ermitteln, Korrekturmaßnahmen auslösen, diese nachverfolgen und kontrollieren und damit eine kontinuierliche Verbesserung unterstützen. Dagegen sollten Sie Ihren eigenen Zeitaufwand, den zeitlichen Aufwand der Auditierten, den Aufwand für die Auditdokumentation und für die Qualifikation der



© stock.adobe.com/Andrey Popov

Auditoren halten. Nur wenn der Nutzen eines Audits in einem angemessenen Verhältnis zum Kostenaufwand steht oder zumindest Ihr Unternehmen sicher vor Abweichungen bei Zertifizierungsaudits bewahrt, ist Ihr internes Audit effizient.

### ■ Bleiben Sie hartnäckig

Haben Sie Ihre Arbeit dann gut gemacht, wenn Sie keine Abweichungen finden – oder wenn Sie besonders viel Verbesserungspotenzial finden? Sofern alle Prozesse tatsächlich effizient sind, ist es natürlich positiv, wenn Sie nicht viel Verbesserungspotenzial finden. Hinterfragen Sie aber alle Prozesse so lange, bis Sie diese ausreichend verstehen, um ihre Effizienz bewerten zu können. Sollten Sie dann keine Abweichungen oder Verbesserungspotenzial mehr finden, können Sie sicher sein, dass es an dem Prozess liegt und nicht an Ihrer Audit-Technik. Sollten Sie mehr Verbesserungspotenzial finden, vermitteln Sie dies immer so, dass die Beteiligten Ihre Hinweise als Hilfestellung wahrnehmen und verstehen.

### ■ Drücken Sie sich verständlich aus

Vermeiden Sie während des Audits fremdsprachliche Ausdrücke und Abkürzungen. Passen Sie Ihre Fragetechnik Ihren Gesprächspartnern an. Formulieren Sie Feststellungen gemeinsam mit den Beteiligten, und wiederholen Sie diese. Vereinfachen und verallgemeinern Sie jedoch Ihre Aussagen nicht zu stark. Verfassen Sie zeitnah einen ausführlichen Auditbericht, in dem Sie alle relevanten Ergebnisse verständlich festhalten. Belegen Sie Ihre Feststellungen mit Referenzen zu auditierenden Beispielen, und begründen Sie Abweichungen eindeutig mit den entsprechenden Forderungen Ihres Managementsystemstandards.

### ■ Seien Sie konsequent

Schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre ohne Zwang, aber mit zielorientiertem Verhalten. Halten Sie sich an Terminabsprachen und Auditpläne, und arbeiten Sie diese flexibel ab. Bevor Sie eine konsequente Nachverfolgung einer Korrekturmaßnahme fordern, prüfen Sie rechtzeitig das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen der Maßnahme. Eine Maßnahme ist nur dann sinnvoll, wenn ihr Nutzen größer ist als der zeitliche und/oder finanzielle Aufwand für die Ausführenden.