

Inhalt

1. Einleitung	9
1.1 Lernziele	9
1.2 Wie nutze ich dieses Buch?	10
2. Grundlagen und Begriffe im Qualitätsmanagement	11
2.1 Begriffe im Qualitätsmanagement	11
2.2 Grundsätze des Qualitätsmanagements lt. ISO 9000:2015	17
2.3 Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem lt. ISO 9001:2015	19
2.3.1 Normkapitel 4: Kontext der Organisation	20
2.3.2 Normkapitel 5: Führung	22
2.3.3 Normkapitel 6: Planung	24
2.3.4 Normkapitel 7: Unterstützung	25
2.3.5 Normkapitel 8: Betrieb	29
2.3.6 Normkapitel 9: Bewertung	32
2.3.7 Normkapitel 10: Verbesserung	33
3. Zweck und Arten von Audits	37
3.1 Audit – Definition	37
3.2 Zweck von Audits	39
3.2.1 Audit-Dreischnitt	41
3.2.2 Sägezahneffekt	42
3.2.3 Regelkreis der Verbesserung	43
3.3 Arten von Audits	44
3.3.1 Organisatorische Auditarten	44
3.3.2 Inhaltliche Auditarten	46
3.3.3 Prozessorientiert und risikobasiert auditieren – das Turtle-Modell 2.0	50
3.3.4 Qualitätsaudit: eine wertvolle Dienstleistung	53
4. Anforderungen an Auditoren	55
4.1 Voraussetzungen für den Audit-Erfolg	55
4.2 Kompetenz von Auditoren	56
4.2.1 Kompetenz von Auditoren nach ISO 19011:2018	57
4.2.2 Kompetenz von Auditoren nach „Autorität“	59
4.2.3 Zusammenhang der Kompetenzen nach ISO 19011 und „Autorität“	61
4.3 Eine verantwortungsvolle und sich lohnende Aufgabe	62

5. Transaktionsanalyse	63
5.1 Umgang mit Blockaden der Audit-Partner	63
5.2 Die Transaktionsanalyse	63
5.2.1 Das Ich-Zustandsmodell der Transaktionsanalyse	64
5.2.2 Das Auditoren-Profil	66
5.2.3 Das Eltern-Ich	67
5.2.4 Das Erwachsenen-Ich	70
5.2.5 Das Kind-Ich	71
5.2.6 Parallele und gekreuzte Transaktionen	75
5.2.7 Gesprächsziele als Auditor	77
5.3 Von der Transaktionsanalyse zur Audit-Gesprächsführung	78
5.3.1 Bewusst formulieren	79
5.3.2 Positiv formulieren	80
6. Der Auditprozess	83
6.1 Audit-Grundlagen	85
6.1.1 Audit-Systematik	85
6.1.2 Auditoren	86
6.1.3 Auditprogramm	87
6.2 Audit-Vorbereitung	90
6.2.1 Vorbereitung des Audit-Teams	90
6.2.2 Vorbereitung der Audit-Partner	91
6.2.3 Auditplan	92
6.2.4 Arbeitsdokumente: Audit-Checkliste	94
6.3 Audit-Durchführung	98
6.3.1 Eröffnungsgespräch	98
6.3.2 Auditieren vor Ort	99
6.4 Bewertung	103
6.4.1 Auditfeststellungen	104
6.4.2 Auditschlussfolgerungen	105
6.4.3 Abschlussgespräch	106
6.4.4 Abstimmung der Audit-Folgemaßnahmen	106
6.4.5 Auditbericht	107
6.5 Audit-Folgemaßnahmen	110
6.5.1 Einleitung, Umsetzung und Überwachung der Audit-Folgemaßnahmen	110
6.5.2 Überprüfung der Wirksamkeit der Audit-Folgemaßnahmen	112
6.6 Abschluss des Audits	113
6.6.1 Übergabe des Audit-Berichts	113
6.6.2 Bewertung der Audit-Ergebnisse	113

7. Audit-Gesprächsführung117

7.1 Sach- und Beziehungsebene	117
7.2 Die 5 Gesprächsphasen	118
7.3 Fragetechnik	119
7.3.1 Fragearten	119
7.3.2 Fragetrichter	121
7.3.3 Fragetechnik	124
7.4 Aktives Zuhören	124
7.5 Bewertungsverhalten	126
7.5.1 Merksatz „ZDF statt ARD“	127
7.5.2 Objektive Bewertung	127
7.5.3 Maßnahmenorientierung	128
7.5.4 Kriterien für Auditoren.	128