

1	Das Qualitätsmanagement-Audit im Umfeld des Managements	1
1.1	Hintergrund und Entwicklung	1
1.2	Das Qualitätsaudit	4
1.3	Auditarten	10
1.3.1	Internes und externes Qualitätsaudit	10
1.3.2	Systemaudit	14
1.3.3	Verfahrensaudit	15
1.3.4	Prozessaudit	16
1.3.5	Produktaudit	23
1.3.6	Neue 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	Auditierte Organisation	30
1.4.6	Auditprogramm	30
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	34
1.5	Übergeordnete Grundsätze im Auditwesen	36
1.5.1	Berufsethische Verpflichtung	36
1.5.2	Strategische Ausrichtung	46
1.5.3	Haftungsfragen	49

2	Die Auditphasen im Überblick	51
2.1	Begriff	51
2.2	Verfahren	52
3	Planung und Vorbereitung	55
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	67
3.3	Die Auditplanung externer Audits	68
3.3.1	Vertragsbestimmungen	68
3.3.2	Auditplanung	68
3.4	Auswahl von Auditoren	69
3.4.1	Auswahlkriterien	69
3.4.2	Zusammenstellung und Aufgabenverteilung der Auditteams	78
3.5	Der Einsatz von Auditfragenkatalogen	80
3.5.1	Zweckmäßigkeit	80
3.5.2	Inhalte	82
3.5.3	Dokumente und Daten für die Erstellung von Checklisten	83
3.5.4	Vorgehensweise bei der Erstellung von Checklisten	86
3.5.5	Beispiele für Checklisten	90
3.6	Umfang der Stichprobenauswahl	94
4	Realisierung von Audits	99
4.1	Einführung	99
4.2	Ausführung	102
4.2.1	Einstieg ins Auditgespräch	102
4.2.2	Untersuchung	103
4.2.3	Gesprächsabschluss	114
4.3	Abschluss	115
5	Auditberichterstattung	117
5.1	Anforderungen	117
5.2	Formen der Auditberichterstattung	120
5.2.1	Zielsetzungen	120
5.2.2	Berichtsformen	121
5.2.3	Statistische Auswertung	128
5.3	Bewertung von Auditsachverhalten	129
5.3.1	Probleme	132
5.3.2	Lösungen	133

6	Audit-Follow-up	135
6.1	Umfang des Follow-ups	135
6.2	Verfahren und Aspekte des Follow-ups	137
6.2.1	Festlegung der Korrekturmaßnahmen	137
6.2.2	Verfolgung der Korrekturmaßnahme	141
6.2.3	Bewertung der Korrekturmaßnahmen	144
6.2.4	Maßnahmenbewertung als Feedback für Auditmanagement- prozess	145
6.2.5	Vorgehen bei Nichtdurchführen der Korrekturmaßnahmen	145
7	Kommunikationsaspekte im Audit	147
7.1	Warum Kommunikationsaspekte betrachten?	147
7.2	Wie ist die Kommunikation zu verbessern?	150
7.2.1	Fragetechnik	150
7.2.2	Aktives Zuhören	153
7.2.3	Einwandbehandlung	153
7.2.4	Informationen verständlich vermitteln	156
7.2.5	Non-verbales Verhalten	161
7.3	Schlussfolgerung	162
7.4	Anhang: Lösung des Beispiels aus Kapitel 7.1	163
8	Auditmanagement	165
8.1	Auditmanagement in Form von Prozessmanagement	165
8.2	Ziele und Anforderungen des Auditprozesses	167
8.3	Ressourcen	169
8.4	Verfahren	175
8.4.1	Festlegung des Auditprozesses	175
8.4.2	Überwachungsmethoden	181
8.4.3	Überwachung mithilfe von Kennzahlen	185
8.5	Wechselwirkungen/Nahtstellen	189
9	Qualitätsmanagement-Audits in der Normenlandschaft	191
9.1	Die ISO 19011	191
9.2	Anforderungen der ISO/IEC 17021	194
9.3	Anforderungen verschiedener Normen an interne Audits	204
9.3.1	Anforderungen der ISO 9001	205
9.3.2	Zusätzliche Ansatzpunkte der ISO 9004	206
9.3.3	Zusätzliche Anforderungen der TS 16949	206
9.3.4	Zusätzliche Anforderungen des VDA 6 Teil 1	207

10	Zertifizierung und Akkreditierung	209
10.1	Definition und Zweck	209
10.2	Das Zertifizierungsverfahren	211
10.2.1	Phase 1: Angebot, Zertifizierungsantrag und Vertrag	212
10.2.2	Phase 2: Vorbereitung und Durchführung des Zertifizierungsaudits	217
10.2.3	Phase 3: Bewertung/Zertifikatserteilung	222
10.2.4	Phase 4: Überwachung des Zertifikats	223
10.3	Das Akkreditierungsverfahren	227
10.3.1	Akkreditierung in Deutschland	227
10.3.2	Internationale Akkreditierung	228
10.3.3	Die Normenreihe DIN EN ISO/IEC 17000	229
10.4	Schlussfolgerungen aus der Zertifizierungspraxis für die Auditoren- tätigkeit	230
11	Tendenzen im Auditwesen	233
11.1	Assessment und Audit	233
11.1.1	Fallbeispiel 1	235
11.1.2	Fallbeispiel 2	237
11.2	Unternehmens- und branchenspezifische Anpassung von Audits	239
11.2.1	Fallbeispiel 3	239
11.3	Audits mit Workshopcharakter	242
11.4	Integrierte (kombinierte) Audits	243
11.5	Monetär betriebswirtschaftliche Aspekte bei Audits	245
11.6	Neue Anforderungen an die Auditorenqualifikation und -tätigkeit	247
11.7	Externes Audit und Zertifizierung: Quo vadis?	247
11.8	Audits im Web-Zeitalter	248
11.9	Layered Process Audit	251
12	Interpretation der ISO 9001 für Auditoren	253
12.1	Allgemeine Hinweise	253
12.2	Qualitätsmanagementsystem (Kapitel 4)	254
12.2.1	Allgemeine Anforderungen (Kapitel 4.1)	254
12.2.2	Dokumentationsanforderungen (Kapitel 4.2)	256
12.3	Verantwortung der Leitung	260
12.3.1	Selbstverpflichtung der Leitung (Kapitel 5.1)	260
12.3.2	Kundenorientierung (Kapitel 5.2)	261
12.3.3	Qualitätspolitik (Kapitel 5.3)	261
12.3.4	Planung (Kapitel 5.4)	262
12.3.5	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation (Kapitel 5.5)	263
12.3.6	Managementbewertung (Kapitel 5.6)	266

12.4	Management von Ressourcen (Kapitel 6)	267
12.4.1	Bereitstellung der Ressourcen (Kapitel 6.1)	267
12.4.2	Personelle Ressourcen (Kapitel 6.2)	268
12.4.3	Infrastruktur (Kapitel 6.3)	269
12.4.4	Arbeitsumgebung (Kapitel 6.4)	270
12.5	Produktrealisierung (Kapitel 7)	270
12.5.1	Planung der Produktrealisierung (Kapitel 7.1)	270
12.5.2	Kundenbezogene Prozesse (Kapitel 7.2)	271
12.5.3	Entwicklung (Kapitel 7.3)	273
12.5.4	Beschaffung (Kapitel 7.4)	276
12.5.5	Produktion und Dienstleistungserbringung (Kapitel 7.5)	278
12.5.6	Lenkung von Überwachungs- und Meßmitteln (Kapitel 7.6) ...	280
12.6	Messung, Analyse und Verbesserung (Kapitel 8)	281
12.6.1	Allgemeines (Kapitel 8.1)	281
12.6.2	Überwachung und Messung (Kapitel 8.2)	282
12.6.3	Lenkung fehlerhafter Produkte (Kapitel 8.3)	284
12.6.4	Datenanalyse (Kapitel 8.4)	284
12.6.5	Verbesserung (Kapitel 8.5)	285
Literatur		287