

Inhalt

Schnelleinstieg: Was Dir das Buch bietet	XI
1 Warum die meisten Audits scheitern	1
1.1 Acht Gründe, warum die meisten Audits scheitern	2
1.1.1 Beschränkung auf Normkonformität	2
1.1.2 Fehlende Sinnhaftigkeit, fehlende Strategie	3
1.1.3 Planungen von durchgeführten Audits sind nicht risikobasiert ..	4
1.1.4 Auditprozess, Methoden und Tools zu kompliziert	5
1.1.5 Mangelhafte Durchführung	5
1.1.6 Fehlender Einbezug von Prozessverantwortlichen und Mitarbeitenden	6
1.1.7 Mangelhafte Nachbereitungen und Reviews	7
1.1.8 Fehlender Mut, Unterstützung zu holen	8
1.2 Reflexionsfragen	9
2 Grundlagen Audits – ein Überblick	11
2.1 Was ist ein Audit?	11
2.2 Warum Audits Nutzen bringen	12
2.2.1 Was ist das Ziel von Audits?	12
2.2.2 Was ist der Nutzen von Audits?	13
2.3 Relevante Begriffe	15
2.4 Welche Auditarten und Settings es gibt	18
2.4.1 Internes Audit vs. externes Audit	18
2.4.2 Auditarten mit spezifischem Fokus	20
2.4.3 Vor Ort vs. remote	20

2.5	Besonderheiten von internen Audits und Lieferantenaudits	22
2.5.1	Besonderheiten interner Audits	22
2.5.2	Besonderheiten Lieferantenaudits	25
2.6	Wichtigste Erkenntnisse	28
2.7	Reflexionsfragen	29
3	Der Auditprozess	31
3.1	Die wichtigsten Phasen im Überblick	32
3.2	Beispiele zur Darstellung von Prozessabläufen	35
3.2.1	Beispiel 1: Sechs Phasen des Auditprozesses	35
3.2.2	Beispiel 2: Einfacher Prozessablauf	37
3.3	Rollen und Verantwortlichkeiten im Prozess	38
3.4	Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?	40
3.5	Wichtigste Erkenntnisse	42
3.6	Wichtigste Dokumente	43
3.7	Reflexionsfragen	43
4	Wirksame Auditstrategie	45
4.1	Was ist eine Auditstrategie?	47
4.2	Warum ist eine Auditstrategie sinnvoll?	48
4.3	Mit sieben Schritten zur wirksamen Auditstrategie	49
4.3.1	Schritt 1: Herausfinden, warum eine Auditstrategie erforderlich ist	50
4.3.2	Schritt 2: Ist-/Soll-Zustand des Unternehmens erfassen	51
4.3.3	Schritt 3: Relevanz der Audits formulieren	54
4.3.4	Schritt 4: Rahmenbedingungen schaffen	57
4.3.5	Schritt 5: Prozess, Performance und Reporting festlegen	60
4.3.6	Schritt 6: Umsetzungsplan definieren und überprüfen	62
4.3.7	Schritt 7: Auditstrategie oder Leitsatz festhalten	64
4.4	Wichtigste Erkenntnisse	66
4.5	Wichtigste Dokumente	67
4.6	Reflexionsfragen	68

5 Auditprogramm risikobasiert steuern	69
5.1 Was ist ein Auditprogramm?	71
5.2 Welchen Sinn hat ein risikobasiertes Auditprogramm?	73
5.3 Auditprogramm nach dem PDCA-Modell	74
5.4 Praktische Beispiele von Auditprogrammen	79
5.5 Wichtigste Erkenntnisse	81
5.6 Wichtigste Dokumente	82
5.7 Reflexionsfragen	82
6 Fokussierte Planung und Vorbereitung von Audits	83
6.1 Nicht ohne meinen Auditauftrag	85
6.2 Schrittweise zu einer fokussierten Planung und Vorbereitung	86
6.2.1 Schritt 1: Auswahl Deines Auditteams	87
6.2.2 Schritt 2: Wissen über die auditierte Organisation sammeln	90
6.2.3 Schritt 3: Prozesse eingrenzen und Fokus setzen	93
6.2.4 Schritt 4: Auditplan erstellen und mit auditierter Organisation abstimmen	93
6.3 Wie ich meine relevanten Fragen erstelle	95
6.4 Wie ich die passende Auditmethode finde	97
6.5 Wichtigste Erkenntnisse	100
6.6 Wichtigste Dokumente	100
6.7 Reflexionsfragen	101
7 Objektive Durchführung	103
7.1 Das Eröffnungsgespräch: Der gelungene Einstieg	104
7.2 Auditsequenzen nach Auditplan durchführen	106
7.2.1 Mit Fragen zum objektiven Nachweis kommen	106
7.2.2 Nachweise sammeln und formulieren	109
7.2.3 Objektive Auditnotizen erstellen und gewinnbringend für den Auditbericht verwenden	111
7.3 Fragetechniken und Gesprächsführung: Die besten Tipps für Deine Auditgespräche	112
7.3.1 Das Geheimnis liegt im aufmerksamen, aktiven Zuhören und Beobachten	112
7.3.2 Offene Fragen und das Geschenk des Pareto-Prinzips	115

7.3.3	Geschlossene Fragen	116
7.3.4	Vor dem Abschlussgespräch: Kurze Abstimmung des Auditteams	117
7.4	Der krönende Abschluss: Das Schlussgespräch	117
7.5	Wichtigste Erkenntnisse	118
7.6	Wichtigste Dokumente	119
7.7	Reflexionsfragen	120
8	Zielorientierte Nachbereitung	121
8.1	Was gehört zur zielorientierten Nachbereitung?	124
8.2	Faktenbasierte Auswertung	125
8.2.1	Einfache Schritte zur faktenbasierten Auswertung	126
8.2.2	Umgang mit Nichtkonformitäten	127
8.2.3	Best Practices weitergeben	130
8.3	Knackiger Auditbericht	132
8.3.1	Berichterstellung und die Inhalte	133
8.3.2	Verständliche Formulierung	135
8.3.3	Verbindliche Maßnahmen	136
8.4	Wirksamkeit überprüfen	138
8.4.1	Werden Auditstrategie und Auditprozess wirksam umgesetzt? ..	138
8.4.2	Sind die Maßnahmen aus den Audits wirksam?	139
8.4.3	Was kann ich als Auditorin/Auditor verbessern?	140
8.5	Wichtigste Erkenntnisse	142
8.6	Wichtigste Dokumente	142
8.7	Reflexionsfragen	143
9	Review	145
10	Relevante Kompetenzen von Auditoren	149
10.1	Welche Kompetenzen sind relevant?	153
10.1.1	Persönliche Kompetenzen	154
10.1.2	Fachliche Kompetenzen	155
10.1.3	Soziale Kompetenzen	157
10.1.4	Systembezogene und methodische Kompetenzen	158
10.1.5	Organisationsbezogene Kompetenzen	160

10.2 Relevante Kompetenzen aufbauen	161
10.3 Dein internes Qualifizierungsprogramm	162
10.4 Relevante Kompetenzen überwachen	164
10.5 Wichtigste Dokumente	166
10.6 Wichtigste Erkenntnisse	166
10.7 Reflexionsfragen	167
11 Auditdokumente zum Download	169
12 Auditsituationen – Zwei Fallbeispiele	171
12.1 Fallbeispiel 1 – Internes Audit	171
12.1.1 Ausgangslage	172
12.1.2 Deine Vorgehensweise anhand von sechs Phasen des Auditprozesses	173
12.1.3 Konkretes Szenario	176
12.1.4 Auditfragen, -feststellungen und Bewertung	176
12.1.5 Fazit Fallbeispiel 1	181
12.2 Fallbeispiel 2 – Lieferantenaudit	182
12.2.1 Ausgangslage	183
12.2.2 Deine Vorgehensweise anhand von sechs Phasen des Auditprozesses	183
12.2.3 Konkretes Szenario	186
12.2.4 Auditfragen, -feststellungen und Bewertung	187
12.2.5 Fazit Fallbeispiel 2	189
13 Ausblick und nächste Schritte	191
13.1 Ausblick	191
13.2 Deine nächsten Schritte	193
Danke	195
Über die Autoren	197
Quellenverzeichnis/weiterführende Lektüre	199
Index	201