Praxiswissen Qualitätsmanagement

Erfolgreich vorbereiten und durchführen
1. Auflage

TÜV Media

Das integrierte Audit

TÜVRheinland
Genau. Richtig.

Autor:
Dr.-Ing. Wolfgang Kallmeyer

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalibliothek
Die Deutsche Nationalibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0362-5 (Print)
ISBN 978-3-7406-0363-2 (E-Book)

www.tuev-media.de

Zur Nutzung der Broschüre

Ziel der Broschüre

Integrierte Systemaudits sind in der Praxis für immer mehr Unternehmen Bestandteil ihrer Managementsysteme. In dieser Fachbroschüre erfahren Sie, wie Sie integrierte Systemaudits auf der Grundlage der Normen DIN EN ISO 9001 [1], DIN EN ISO 14001 [2], DIN ISO 45001 [3] und DIN EN ISO 50001 [4] erfolgreich und effizient planen, vorbereiten und durchführen können. Die Ausführungen orientieren sich inhaltlich an den Anleitungen/Empfehlungen der Norm DIN EN ISO 19011 [5] „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen" und geben Ihnen nützliche Tipps für die Gestaltung des Auditprozesses zur Durchführung von integrierten Systemaudits. Es werden in dieser Broschüre jeweils nur die Kurzformen der den deutschen Normen zugrunde liegenden internationalen Standards verwendet, z. B. ISO 19011. Dabei unterstützen Sie direkt verwendbare Arbeitshilfen in Form von Mustertexten, Beispielen und Formularen, die Sie an die Erfordernisse Ihrer Organisation anpassen können.

Aufbau

In Abschnitt 1 finden Sie eine knappe Einführung in die normativen Anforderungen und Grundlagen. Der Abschnitt 2 befasst sich mit der auf ein integriertes Managementsystem ausgerichteten High Level Structure. Abschnitt 3 geht auf die Chancen und Risiken von integrierten Systemaudits ein. Abschnitt 4 erörtert den Einsatz moderner Auditmethoden wie z. B. von Remote-Audits. Im Hauptteil der Broschüre werden in den Abschnitten 5–7

- die wichtigsten Anforderungen an das Auditprogramm für integrierte Systemaudits,
- die konkrete Umsetzung von integrierten Systemaudits sowie
- die Anforderungen an die Kompetenz von Auditprogrammverantwortlichen und Auditoren

anschaulich erläutert und durch Praxistipps ergänzt.

Arbeitshilfen zum Download

Die im Text angeführten Klammersymbole verweisen auf Arbeitshilfen, die Sie bei der Umsetzung der Anforderungen unterstützen und die wir Ihnen zum Download bereitgestellt haben:

- 60364-01.xls Verweismatrix: ISO 9001:2015 – ISO 14001:2015 – ISO 45001:2018 – ISO 50001:2018
- 60364-02.xls Beispiel „Zuordnung gemeinsamer Fachthemen im IMS und Verantwortlichkeit"
- 60364-03.xls Beispiel „Risiko-Chancen-Bewertungstabelle für Auditprogramm/-prozess"
- 60364-04.xls Beispiel „Einfaches Auditprogramm"
- 60364-05.xls Beispiel „Erweitertes Auditprogramm"
- 60364-06.doc Beispiel „Internes Systemaudit IMS"
- 60364-07.xls Beispiel „Auditplan IMS-Allgemein"
- 60364-08.doc Beispiel „Auditplan Qualitätsmanagement"
- 60364-09.doc Beispiel „Auditplan Umweltmanagement"
- 60364-10.doc Beispiel „Auditplan SGA-Management"
- 60364-11.doc Beispiel „Auditplan Energiemanagement"
- 60364-12.doc Beispiel „Checkliste Internes Systemaudit IMS"
- 60364-13.doc Beispiel „Notizen Internes Systemaudit IMS"
- 60364-14.doc Beispiel „Teilnehmerliste Internes Systemaudit IMS"
- 60364-15.xls Beispiel „Gesamtauditbericht"

- 60364-16.doc Beispiel „Bewertung Internes Systemaudit IMS“
- 60364-17.doc Fragebogen „Kompetenzbewertung interne Auditoren“
- 60364-18.xls Beispiel „Kompetenzmatrix interne Auditoren“

Die Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit unter:

[redacted]

Passwort: [redacted]

Sie können die Dokumente frei bearbeiten und an Ihre eigenen betrieblichen Anforderungen anpassen.

Inhalt

1 Einleitung

Planung und Durchführung von Managementsystemaudits sind in verschiedenen Regelwerken der International Organization for Standardization (ISO) beschrieben. Zurzeit gibt es zwei Regelwerke die dazu herangezogen werden können.

ISO/IEC 17021-1

Die ISO/IEC 17021-1 [6] ist ein international anerkannter Standard, der Anforderungen an Zertifizierungsstellen vorgibt, die Managementsysteme (z. B. nach ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001) auditieren und zertifizieren. Zertifizierungsstellen, die sich zur Einhaltung dieser Anforderungen verpflichten, stellen so eine einheitliche und regelkonforme Arbeitsweise sicher. Zertifizierungsstellen, die nach der ISO/IEC 17021-1 akkreditiert sind, werden jährlich durch die Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkkS) bezüglich der Einhaltung der Anforderungen geprüft. Somit ist dieser Standard verpflichtend für Zertifizierungsstellen.

ISO 19011

Der zweite internationale Standard ist die ISO 19011 – Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen. Wie der Titel bereits besagt, handelt es sich bei diesem Standard nicht um eine Zertifizierungsgrundlage, sondern um eine Hilfestellung für Organisationen, die Audits durchführen möchten oder aufgrund einer bestehenden Zertifizierung durchführen müssen. Der Anwendungsbereich dieses Standards konzentriert sich auf interne Audits (First Party Audits) und Lieferantenaudits (Second Party Audits). Die Grundlage für Zertifizierungsaudits (Third Party Audits) ist die ISO/IEC 17021-1.

Interne Audits

Diese Fachbroschüre legt den inhaltlichen Schwerpunkt auf die Durchführung von internen Audits nach ISO 19011. Die Durchführung von Lieferantenaudits ist in einer weiteren Fachbroschüre („Das Lieferantenaudit“ [7]) beschrieben.

Integrierte Managementsysteme (IMS)

Der Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen unterscheidet nicht zwischen der internen Auditierung von einem oder mehreren (integrierten) Managementsystemen. Die Anzahl der Organisationen die mehr als ein Managementsystem unterhalten steigt jedoch beständig. Davon bündelt die große Mehrzahl der Organisationen ihre Managementsysteme in einem integrierten System (IMS). Der Vorteil eines integrierten Systems, bestehend aus mehreren Einzelsystemen, ist die Möglichkeit gleichartige Forderungen der Standards zu bündeln, umso Redundanzen in den Regelungen des IMS zu vermeiden.

High Level Structure

Erleichtert wird die Integration mehrere Managementsysteme durch die High Level Structure der ISO, die seit 2013 für Zertifizierungsstandards eine gleichartige Kapitelstruktur im Aufbau vorsieht. Somit lassen sich gleichartige Forderungen der Systemstandards untereinander schneller identifizieren und hinsichtlich ihrer Formulierungen harmonisieren.

Risiken und Chancen

Seit der ISO 9001 (2015) ist es integraler Bestandteil von Zertifizierungsstandards, das im Hauptkapitel 6 (Planung) die Risiken und Chancen die, die Wirksamkeit eines Managementsystems beeinflussen können, von der Organisation zu identifizieren und zu bewerten sind. Die Chancen- und Risikobetrachtung wurde auch in der ISO 19011 (2018) aufgegriffen und hinsichtlich der Wirksamkeit des Auditprogramms und Auditprozesses angewendet. Durch die Integration mehrerer Systeme zu einem IMS nimmt der Umfang von Risiken und Chancen in Summe zu und erfordert eine erweiterte Betrachtung dieses Themas, z. B. bezüglich der Schnittstellen zwischen den integrierten Systemen.

Moderne Verfahren und Techniken

Das smarte Gestalten von internen Systemaudits hinsichtlich ihrer Planung und Umsetzung zur Begrenzung des Auditaufwandes gewinnt mit jedem weiteren System, das zu einem IMS hinzukommt, an Bedeutung. Neben einer optimierten Auditdurchführung hinsichtlich der Vermeidung von Doppelauditierungen kommt dem Einsatz moderner Auditverfahren und -techniken zur Aufwandsminimierung eine zunehmende Bedeutung zu. Bei der Auditierung entfernter Standorte einer Organisation ist der Einsatz von Remote-Audits eine Möglichkeit den Auditaufwand zu verringern. Des Weiteren bekommen

Tools (z. B. Audit-Apps) zur elektronischen Unterstützung der Auditdurchführung einen immer größeren Nutzerkreis.

Auditprogrammplanung

Die Auditprogrammplanung bestimmt im Wesentlichen wie, wann und womit die einzelnen Audits des IMS durchgeführt werden sollen. Dabei können die Vermeidung von Doppelauditierung redundanter Systemforderungen und der sinnvolle Einsatz von Remote-Audit-Techniken den Ressourcenbedarf für das Auditprogramm verringern. Auch die Bewertung des Reifegrads (Performance) von spezifischen Managementsystemen oder einzelnen Prozessen im IMS kann den Auditaufwand durch Anpassung der Stichprobengröße und/oder -häufigkeit beeinflussen.

Durchführung des IMS-Audits

Die Durchführung des internen IMS-Audits erfolgt auf der Basis der Auditprogrammplanung. Die Durchführung eines internen Audits erfolgt dabei in drei Phasen: der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbearbeitung. Bei IMS-Audits ist die ausgewogene Balance der einzelnen Managementsysteme hinsichtlich ihrer Anwendungsrelevanz für die Organisation von großer Bedeutung. Des Weiteren ist eine ausreichende Betrachtung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Managementsystemen zu beachten. In der Bewertung des Auditgesamtergebnisses sind Auditfeststellungen, die über Systemgrenzen hinweg auftreten, entsprechend zu berücksichtigen. Weitere Kriterien, um den Auditaufwand zu begrenzen, sind der Reifegrad der einzelnen Managementsysteme des IMS und deren Bedeutung für die Organisation. Wenn der Reifegrad hoch ist, sind das Risiko für Fehler und die Chancen für Verbesserungen eher als gering einzustufen. Der Stichprobenumfang im Audit kann verringert werden. Gleiches gilt, wenn die Bedeutung des Systems eher als gering einzustufen ist, z. B. muss eine Organisation mit geringer Umweltrelevanz ja nicht genauso intensiv gemäß ISO 14001, geprüft werden wie ein großes Chemieunternehmen.

Qualifizierte Auditoren

Die Bereitstellung von qualifizierten Auditoren zur Umsetzung des Auditprogramms ist in einem IMS komplexer als in einem Einzelsystem. Kein interner Auditor wird die Kompetenz mitbringen ggf. drei, vier oder mehr Managementsysteme in allen Details über alle Prozesse der Organisation effizient auditieren zu können. Daher kommt es darauf an, die Auditthemen so zu bündeln, dass Schwerpunkte der Kompetenz gebildet werden, die von einem Auditor erfüllt werden können. Auch der Einsatz von Sachkundigen, wie er in Zertifizierungsaudits häufiger genutzt wird, könnte bei internen Audits die Zahl der benötigten Fachauditoren begrenzen.

In der Fachbroschüre beziehen wir uns beispielhaft auf ein integriertes Managementsystem, bestehend aus den vier in der Praxis am häufigsten vorkommenden Managementsystemen, und deren interne Auditierung. Die vier Systeme sind in Abbildung 1 dargestellt.

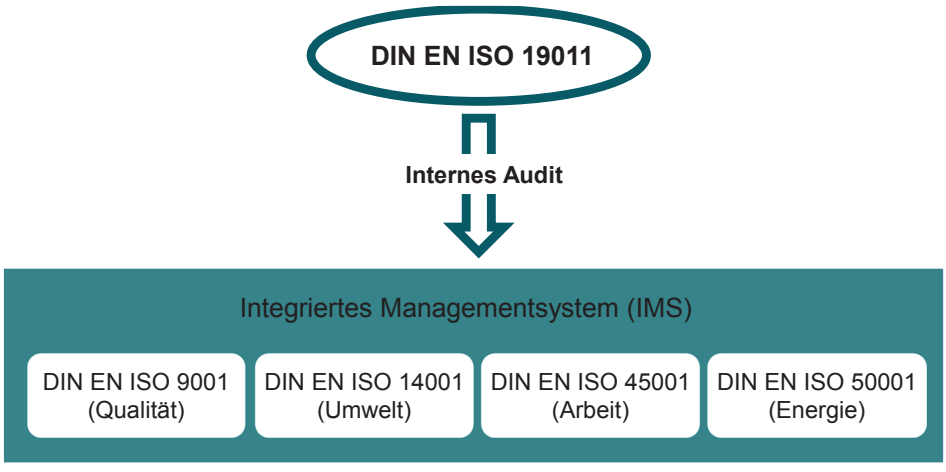


Abb. 1: Beispiel für ein integriertes Managementsystem

Die nachfolgenden Ausführungen sollen für Organisationen eine Hilfestellung sein, um integrierte interne Systemaudits mit angemessenem Aufwand so effizient wie möglich zu planen und durchzuführen.

2 High Level Structure und integrierte Managementsysteme

Integrierte Managementsysteme

In den letzten 20 Jahren wurde eine Vielzahl an Managementsystemstandards von der International Organization for Standardization (ISO) neu entwickelt oder überarbeitet und anschließend publiziert. Jeder dieser Standards hatte mehr oder weniger ein eigenes Gremium, eine eigene Historie und Entwicklung. Das spiegelte sich bei der Anwendung von verschiedenen Standards in deren unterschiedlichen Strukturen und differenzierten Anforderungsschwerpunkten wider. Da viele Unternehmen sich in der Zwischenzeit mit integrierten Managementsystemen (IMS), also der Verbindung verschiedener Systeme zu einem gemeinsamen System, beschäftigten, war es eine besondere Herausforderung, die Anforderungen aus den unterschiedlichen Standards miteinander zu harmonisieren bzw. ähnliche Anforderungen zu verbinden und ggf. im IMS zu standardisieren.

High Level Structure

Die ISO/IEC Direktive, Teil 1, Konsolidierte ISO-Ergänzungen, Anhang SL („Annex SL"), Anlage 2, ist die Grundlage der High Level Structure (HLS). Sie wurde 2013 eingeführt, um die Struktur (Kapitelgliederung) von ISO-Managementsystemstandards, die als Zertifizierungsgrundlage herangezogen werden, zu vereinheitlichen. Standards, die keine Zertifizierungsgrundlage sind, z. B. Leitfäden wie die ISO 19011 „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen", müssen der High Level Structure nicht zwingend folgen, sondern können – wenn zweckmäßig – eine abweichende Struktur aufweisen.

Mit der Revision der ISO 9001 (Qualitätsmanagement) sowie der ISO 14001 (Umweltmanagement) im Jahr 2015 wurde die HLS für zwei der weltweit am häufigsten angewendeten Managementsystemstandards eingeführt. Weitere wichtige Managementsysteme wie die ISO 50001 (Energiemanagement) und die ISO 45001 (Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA-MS)) folgen mittlerweile ebenso der HLS. Der Revisionszyklus von Managementsystemstandards der ISO beträgt sechs bis acht Jahre. Man kann also davon ausgehen, dass alle entsprechenden Standards spätestens bis 2022 auf die HLS umgestellt sein werden.

Kapitelstruktur der HLS

Die neue Struktur der HLS auf der ersten Ebene gliedert sich in zehn gleiche Hauptkapitel:

1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweisungen
3. Begriffe
4. Kontext der Organisation
5. Führung
6. Planung
7. Unterstützung
8. Betrieb
9. Bewertung der Leistung
10. Verbesserung

Die für die Anwendung des Standards wichtigen operativen Hauptkapitel sind die Normkapitel 4 (Kontext der Organisation) bis 10 (Verbesserung).

Die in der HLS vereinheitlichte Gliederung beschränkt sich nicht nur auf die erste Ebene der Normkapitel, sondern setzt sich zum Teil auch auf der zweiten Ebene der Kapitelstruktur fort. Zu den Unterkapiteln auf der zweiten Ebene können noch diverse weitere Unterkapitel auf der dritten und ggf. der vierten Gliederungsebene hinzukommen. Die dritte und die vierte Gliederungsebene enthalten die spezifischen Detailregelungen der einzelnen

Systeme. Daher sind dort in der Regel Gemeinsamkeiten zwischen den vier betrachteten Standards eher die Ausnahme. Die Unternehmen sind aber nicht gezwungen, die HLS als Struktur ihres IMS zu übernehmen. Eine Verweismatrix zwischen der eigenen firmenspezifischen Managementsystemstruktur und der HLS ist in einem solchen Fall aber hilfreich.

Erste und zweite Ebene

Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über die erste und zweite Gliederungsebene der HLS, wie sie für die ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 und ISO 50001 gültig ist.

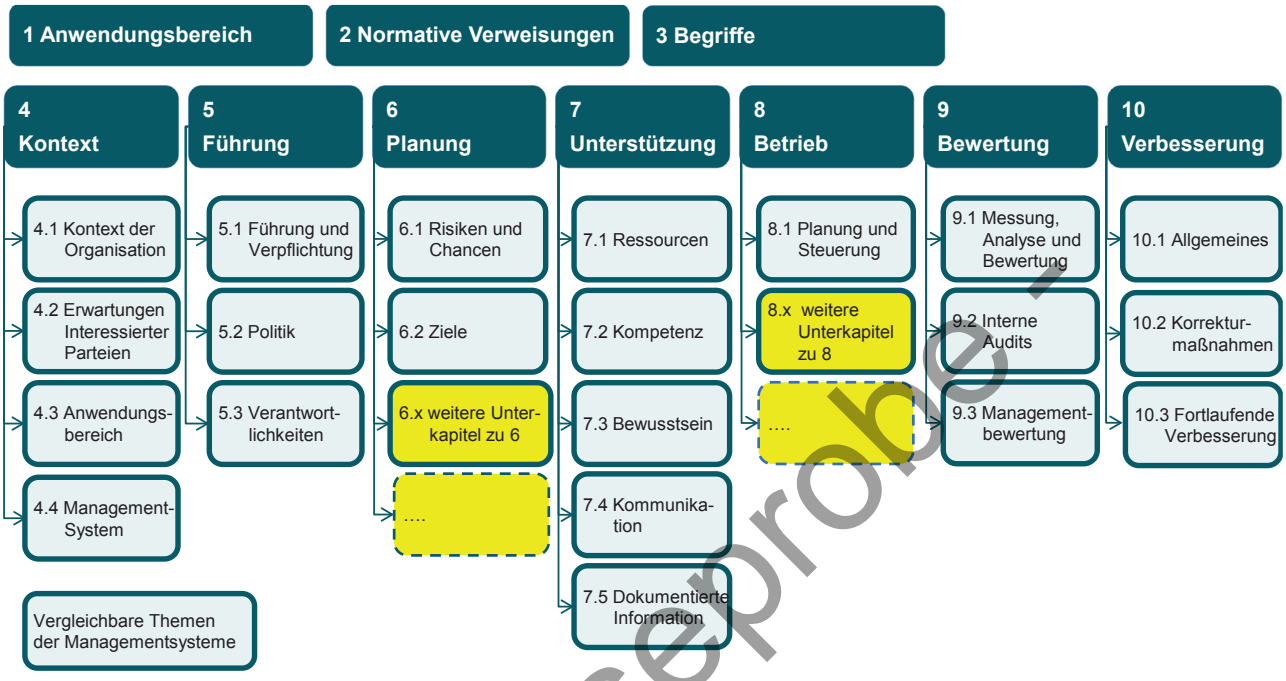


Abb. 2: Übersicht der Kapitelstruktur über die erste und zweite Ebene der HLS

In den Hauptkapiteln 4 (Kontext) und 5 (Führung) sind alle Unterkapitel auf der zweiten Gliederungsebene der vier genannten Managementsystemstandards identisch. Gleiches gilt für die Hauptkapitel 7 (Unterstützung), 9 (Bewertung) und 10 (Verbesserung). Im Normkapitel 6 sind die beiden ersten Unterkapitel identisch, es können aber weitere Unterkapitel mit systemspezifischen Inhalten (z. B. bei der ISO 9001 das Normkapitel 6.3 Planung von Änderungen) hinzukommen.

Einzig das Normkapitel 8 „Betrieb“ hat in den vier betrachteten Standards nur das Unterkapitel 8.1 „Betriebliche Planung und Steuerung“ gemeinsam. Alle weiteren Unterkapitel sind mit systemspezifischen Themen der einzelnen Systemstandards belegt. Auch die Zahl der Unterkapitel auf der zweiten Gliederungsebene ist nicht identisch. Das Normkapitel 8 zeichnet sich dadurch aus, dass in ihm die spezifisch operativen Elemente der einzelnen Systemstandards angesiedelt sind.

Verweismatrix

Eine Übersicht über die Kapitelstruktur aller betrachteten Standards bis auf die vierte Gliederungsebene und deren Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede ist über eine Verweismatrix möglich.

60364-01.xlsx

Die beigefügte Excel-Tabelle „Verweismatrix ISO 9001-14001-45001-50001“ ist eine entsprechende Gegenüberstellung der Kapitel gemäß der HLS. Die Unterschiede zwischen den Standards lassen sich darin gut ablesen.

Vorteile HLS

Die Vorteile der HLS bestehen vor allem in einem reduzierten Aufwand bei der Pflege und Implementierung weiterer Managementsystemstandards in das IMS. Auditoren gewährt dies bei der Durchführung von internen Audits, gerade bei Kombinationsaudits (Kombi-Audits), eine wesentliche Erleich-

terung, da es zu keinen Widersprüchen und Überlappungen zwischen den Anforderungen der verschiedenen Managementsystemstandards kommen kann.

Harmonisierung der Sprache

Neben einer einheitlichen Kapitelstruktur gibt die ISO des Weiteren mit identischen Textbausteinen, gemeinsamen Begriffen und Definitionen auch eine Harmonisierung der Sprache vor, die, wo immer möglich, den Kern von neuen und überarbeiteten Managementsystemstandards bilden soll und somit die Klarheit in der Aussage verbessert. Die Regeln zur HLS sowie zu den Textbausteinen sind als öffentliche Information im Annex SL auf der Homepage der ISO zugänglich.

Begriffe und Definitionen

Begriffe und Definitionen wurden in der HLS auch vereinheitlicht. Führend für allgemeine Begriffe zu Managementsystemen ist die ISO 9000:2015 „Qualitätsmanagement – Grundlagen und Begriffe“ im Abschnitt 3 „Begriffe“. Sie gibt die für alle Managementsysteme allgemein anwendbaren Begriffe und Definitionen vor. Weitere fachspezifische Begriffe und Definitionen zu den einzelnen fachspezifischen Standards sind im jeweiligen Normkapitel 3 „Begriffe“ zu finden.

3 Chancen und Risiken von integrierten Systemaudits

Viele Systeme im Einsatz

In den letzten 20 Jahren des 20. Jahrhunderts hatten viele Organisationen nur ein oder maximal zwei Managementsysteme im Einsatz. In der Regel war dies die Kombination von Qualität mit Umwelt oder Arbeits- und Gesundheitsschutz. Allein im Zeitraum von 2011 bis 2017 ist die Zahl der zertifizierbaren Managementsysteme von 11 auf 39 gestiegen. Es gibt heute schon Managementsysteme für Informationssicherheit (ISO/IEC 27001) oder Straßenverkehrssicherheit (ISO 39000) und etliche mehr. Diese Managementsysteme finden Anwendung in spezifischen Bereichen der Wirtschaft und regeln Anforderungen zu Themen, die nur für bestimmte Anwendungsfälle zutreffen. In der Konsequenz erhöhen sie die Zahl der von einer Organisation zu bewältigenden Managementsysteme.

Aufwand reduzieren

Viele Unternehmen haben auf Druck des Marktes oder aus eigenem Antrieb ihre in der Anwendung befindlichen Managementsysteme erweitert. Heute sind vier oder fünf Managementsysteme, die gleichzeitig umgesetzt und gelebt werden müssen, für eine ganze Reihe von Unternehmen Alltag. Die meisten dieser Organisationen versuchen diese Systeme so zu integrieren, dass keine oder nur geringe Redundanzen bei Vorgaben und Nachweisführung auftreten können, um den Aufwand für die Systeme in Summe in Grenzen zu halten. Es gibt in den vier am meisten zertifizierten Managementsystemen z. B. die Forderung nach Qualifikation oder Lenkung von Dokumentierter Information. Diese Forderung muss ja nicht für jedes System einzeln umgesetzt werden, sondern ein Verfahren oder ein Prozess für alle sollte ausreichend sein.

Kompetenzverlust

Der Wegfall der Forderung nach einem zentralen Managementsystembeauftragten, wie er in der Vorgängerversion der ISO 9001:2015 sowie der ISO 14001:2015 noch formuliert war, bedeutet in der Praxis ggf. den Verlust eines Kompetenzkerns für das spezifische Managementsystem. In den meisten realen Managementsystemen waren die Managementsystembeauftragten in Personalunion auch Interne Auditoren und Auditprogrammverantwortliche für das Managementsystem gemäß ISO 19011. Die mit der Revision gewonnene Freiheit, die Aufgaben im Managementsystem der Organisation selbst festzulegen, bedeutet zukünftig, dass bei Wegfall der Funktion des Managementsystembeauftragten die Funktionen des Auditprogrammverantwortlichen und der Auditoren im IMS separat festzulegen sind.

Integrierter Managementsystembeauftragter

Im Fall integrierter Managementsysteme mit mehr als zwei Systemen benötigt man auch zukünftig eine zentrale Koordinierungsstelle, die die Aktivitäten der einzelnen Managementsysteme bündelt und sich um die gemeinsamen Elemente der integrierten Systeme kümmert. Der Managementsystembeauftragte ist dann aber nicht mehr für ein ganzes System von A bis Z zuständig, sondern er fungiert als Koordinator, der das Zusammenspiel der einzelnen Systemstandards steuert und deren gemeinsame Elemente verantwortlich betreut. Die spezifischen Themen der Einzelstandards müssen hinsichtlich ihrer Verantwortlichkeit separat geregelt werden, z. B. durch Fachbeauftragte für Qualität, Umwelt, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Energie oder durch Prozessverantwortliche für die Einzelprozesse. Eine Möglichkeit der Trennung von gemeinsamen Themen und standardspezifischen Themen zeigt Tabelle 1.

Gemeinsame vs. spezifische Themen

Tab. 1: Beispiel einer Integration über die vier betrachteten Managementsysteme

Integration ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 45001 – ISO 50001	
gemeinsame Themen	**normenspezifische Themen**
• Kontext der Organisation • Erwartungen interessierter Parteien • Anwendungsbereich und Managementsysteme • Führung und Verpflichtung • Politik und Ziele • Verantwortlichkeit und Befugnisse • Risiken und Chancen • bindende Verpflichtungen • Ressourcenbereitstellung • interne und externe Kommunikation • Kompetenz und Bewusstsein • Lenkung Dokumentierter Information • Internes Audit • Managementbewertung • Korrektur und Verbesserung	• betriebliche Planung und Steuerung • Anforderungen an Produkte • Entwicklung • Beschaffung • Produktion und Dienstleistung • Freigabe von Produkten • Steuerung nichtkonformer Ergebnisse • Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung • Umweltaspekte • Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr • Identifizieren und Bewerten von Gefährdungen • Konsultation und Beteiligung von Beschäftigten • energetische Bewertung • Energiekennzahlen • energetische Ausgangsbasis • Planung der energiebezogenen Datensammlung

Die einzelnen für die fachspezifischen Standards Verantwortlichen und der Koordinator für alle Managementsysteme bilden ein Team, das in seiner Gesamtkompetenz alle Aspekte der einzelnen Standards abdecken muss.

Fachspezifische Aufteilung

Für die Auditierung integrierter Managementsysteme bedeutet die HLS eine Erleichterung. Da sich vergleichbare Forderungen auch gemeinsam auditieren lassen. Für Auditplanung und -durchführung sowie für die Auditorenkompetenz bedeutet dies eine fachliche Aufteilung der Auditthemen in einen allgemeinen Teil und die fachspezifischen Teile. Für die vier in dieser Broschüre in Betracht gezogenen Managementsysteme bedeutet dies eine Aufteilung in:

- die allgemeinen managementbezogenen Themen aller vier Disziplinen,
- die fachspezifischen Themen zur Qualität,
- die fachspezifischen Themen zum Umweltschutz,
- die fachspezifischen Themen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- die fachspezifischen Themen zum Energiemanagement.

Im Rahmen der allgemeinen Themen sind z. B. die Forderungen der ISO 9001, der ISO 14001 oder anderer Systeme in der Umsetzung, z. B. Dokumentierte Information oder Risiko- und Chancenbewertung, hinsichtlich der Systematik absolut identisch; nur die spezifischen Details (z. B. Qualitätsrisiken oder Umweltrisiken) können unterschiedlich sein.

Generalisten

Die allgemeinen Themen zu auditieren ist etwas für Generalisten, die einen fundierten Überblick über die einzelnen Standards und deren Wirkzusammenhänge haben. Sie brauchen keine Spezialisten mit tiefem Detailwissen im Qualitäts- oder Umweltmanagement bzw. weiteren Managementsystemen zu sein. Sie sollten aber die spezifischen Anforderungen der einzelnen Managementsysteme im Rahmen der gemeinsamen Anforderungen verstehen, z. B. im Rahmen von Verantwortlichkeit und Befugnis der speziellen Beauftragten im UMS wie Abfallbeauftragter oder im AMS der Sicherheitsfachkraft oder des Gefahrgutbeauftragten, wenn diese für das Unternehmen relevant sind. Sie sollten außerdem die Schnittstellen (also etwa die Bedeutung der betrieblichen Steuerung in der ISO 9001, ISO 14001 usw.) zwischen den Einzelsystemen kennen und deren Anforderungen verstehen.

Fachspezialisten

Bei den fachlichen Themen der einzelnen disziplinspezifischen Standards (z. B. Qualität-, Umwelt-, SGA- und Energiemanagement) werden die Kernelemente eines Managementsystems (z. B. Umweltaspekte, energetische Bewertung, rechtliche Forderungen, Kundenzufriedenheit oder Umgang mit nichtkonformen Produkten) überprüft. Dazu ist ein vertieftes Wissen bezüglich der standardspezifischen Forderungen für den Auditor notwendig. Detailliertes Wissen über die spezifischen Forderungen der anderen mitauditierten Managementsysteme wird in diesem Fall nicht zwingend benötigt, da diese durch andere Fachspezialisten auditiert werden können.

Zuordnung der Verantwortlichkeiten

Auf der Basis der HLS ist es relativ einfach möglich, die gemeinsamen Themen der vier ausgewählten Standards zu identifizieren und von den fachspezifischen Themen zu separieren. Die einzelnen Punkte der Standards lassen sich dann den Verantwortlichen in der Organisation zuordnen. Damit sind für das Audit auch die Ansprechpartner für die Auditoren identifiziert.

Die beigefügte Excel-Tabelle „Zuordnung gemeinsamer Themen im IMS und Verantwortlichkeit" gibt Ihnen dazu eine Übersicht und Hilfestellung an die Hand. Sie können damit die Zuordnung der Verantwortlichkeiten dokumentieren.

60364-02.xls

Einer für alles?

Bei der Planung und Durchführung von Audits sowie der Kompetenzentwicklung von Auditoren könnte diese Struktur von Generalisten und Spezialisten unter den Auditoren die Qualität der Audits und somit auch die Auditergebnisse verbessern. Die eierlegende Wollmilchsau als Auditoren von integrierten Managementsystemen stößt mit jedem weiteren Managementsystem, das hinzukommt, schnell an die Grenzen der Praktikabilität und verhindert eine optimale Auditdurchführung sowie bestmögliche Auditergebnisse.

Anpassung des Auditprozesses

Um integrierte Managementsystemaudits effizient hinsichtlich des Ergebnisses und aufwandsgerecht hinsichtlich der Durchführung zu gestalten, besteht die Notwendigkeit einer Anpassung des Auditprozesses für interne Audits in Bezug auf Planung und Durchführung sowie Auditorenkompetenz. Gerade bei integrierten Managementsystemen ist eine Aufteilung der Auditoren in den Generalisten, der den Überblick über alle integrierten Managementsysteme hat und die normativen, gemeinsamen Themen von Managementsystemen auditiert, und den disziplinspezifischen Spezialisten, der die Fachseite eines Managementsystems auditiert, ein zukunftsweisender Weg.

Chancen IMS-Audit

Das Auditieren von integrierten Managementsystemen bietet einige Chancen. Es lassen sich Vorteile erzielen durch

- Optimierung von Auditdauer und Audithäufigkeit durch Vermeidung von Doppelauditierungen,
- Verringerung des Ressourcenaufwands in der Planung und Umsetzung der Audits,
- die Möglichkeit, mehrere fachspezifische Themen im Audit gemeinsam zu auditieren,
- die Nutzung alternativer Auditmethoden (Remote-Audits),
- die Sicherstellung eines zeitlich optimalen Auditablaufs durch schlankere Auditblöcke getrennt nach allgemeinen Themen und ggf. mehreren fachspezifischen Themen,
- bessere Fokussierung der Auditorenkompetenz auf klar definierte Auditthemen.
- Berücksichtigung der Verfügbarkeit von Schlüsselmitarbeitern bei der Auswahl des Audittermins,
- Sicherstellen der Verfügbarkeit von wesentlichen systemrelevanten Dokumenten und Nachweisen zum Audittermin

Risiken IMS-Audit

Die Durchführung integrierter Systemaudits kann auch mit Risiken verbunden sein. Mögliche Schwachstellen bei integrierten Systemaudits können sein:

- die unzureichende Betrachtung der Schnittstellen zwischen den allgemeinen Themen der Managementsysteme und deren Fachthemen, was zu Lücken in der Betrachtung der Auditkriterien führen kann, z. B. in Bezug auf die Umsetzung von Dokumenten- und Aufzeichnungslenkung in den operativen Organisationsbereichen;
- das Setzen der Auditschwerpunkte auf die allgemeinen Themen des integrierten Managementsystems und die Vernachlässigung der Fachthemen oder umgekehrt;
- keine plausible Zusammenfassung und Bewertung der Auditergebnisse in einem gemeinsamen Auditbericht über alle Systeme;
- keine zeitnahe Auditierung des Gesamtsystems in allen Teilen, sodass ggf. notwendige Verbesserungs- und Korrekturmaßnahmen nicht koordiniert in zeitnahen Aktionen für die Organisation umgesetzt werden können.

Die andere Option bei integrierten Systemen besteht darin, die einzelnen Managementsysteme von A bis Z getrennt zu auditieren. Das bedeutet die getrennte Planung und Durchführung der internen Audits.

Risiken getrennter Auditierung

Die Risiken bei der getrennten Auditierung der Systeme bestehen in:

- der Steigerung des Aufwands (Zeit und Ressourcen) in der Planung und Durchführung der notwendigen Audits aufgrund von Redundanzen, z. B. der Mehrfachauditierung von vergleichbaren Teilen der Einzelsysteme (z. B. Dokumentierte Information oder Management-Review);
- dem Nichterkennen von kritischen Fehlern im Gesamtsystem, da sich eine Abweichung durch alle Einzelsysteme (z. B. Erfassen und Bewerten von Rechtsvorschriften findet nicht statt im QMS, UMS, SGA-MS, EMS) zieht, aber jedes System einzeln betrachtet wird;
- dem fehlenden Überblick über die Wirksamkeit des Gesamtsystems hinsichtlich aller Systeme oder Teilen davon (z. B. übermäßige Fokussierung auf ein System);
- der Auseinanderentwicklung der einzelnen Systeme mit dem Ergebnis einer Ungleichbehandlung der Systeme;
- der mangelnden Akzeptanz der Mitarbeiter von einzelnen Systemen oder Teilen davon, da die Transparenz für das Ganze fehlt;
- in der nur ungenügenden Prüfung einzelner Systeme oder wesentlicher Teile davon, da entsprechend fachkompetente Mitarbeiter für alle Systeme nicht vorhanden sind;
- dem unzureichenden Zeitansatz für das gesamte integrierte System oder für Teile davon, der für eine ausreichende Audittiefe bei allen Auditthemen zu kurz bemessen ist;
- der ggf. mangelnden Abstimmung der Auditoren hinsichtlich der Berücksichtigung von Schnittstellen zwischen den einzelnen Systemen.

Vorteile der getrennten Auditierung der einzelnen Managementsysteme ergeben sich für das Unternehmen in der Regel nicht. Ab drei gleichzeitig aktiven Managementsystemstandards nimmt der zusätzliche Aufwand stark zu. Daher ist dieser Weg angesichts des vermehrten Aufwands, der komplizierteren Umsetzung und der weniger ausgeprägten Mitarbeiterbeteiligung nicht zu empfehlen.

Um einen optimalen, ungestörten Auditprozess zu gewährleisten, fordert die ISO 19011 dazu in Normkapitel 5.3, die Risiken und Chancen, die auf den Auditprozess und das Auditprogramm einwirken, in einem methodischen Verfahren zu erfassen, zu analysieren und zu bewerten.

Risiken und Chancen für Auditprozess/ Auditprogramm

Aus den internen und externen Belangen (Kontext) sowie den Erwartungen interessierter Kreise und der Unternehmensstrategie können für die Organisation Risiken, aber auch Chancen erwachsen, die Auswirkungen auf den Auditprozess und das Auditprogramm haben können.

Die verantwortliche(n) Person(en) für das Auditprogramm sollte(n) Risiken, aber auch Chancen für das Auditprogramm sowie den Auditprozess mit geeigneten Methoden ermitteln und bewerten.

Die Risiko- und Chancenbewertung sollten praktischerweise getrennt voneinander vorgenommen werden, da die Bewertungskriterien verschieden sind. Es besteht aber durchaus die Möglichkeit, dass Auditaspekte gleichzeitig risiko- und chancenbehaftet ist.

Phasen der Auditprogrammplanung

Die Auditaspekte lassen sich systematisieren und den Phasen des Auditprozesses gemäß der ISO 19011 zuordnen. Die Zuordnung zeigt Tabelle 2.

Tab. 2: Phasen der Auditprogrammplanung

Phase	Verantwortlich
Auditprogrammplanung	Auditprogrammverantwortlicher
Auditprogrammüberwachung	Auditprogrammverantwortlicher
Auditdurchführung	Auditteamleiter
Auditfolgemaßnahmen	Auditierte Organisation
Auditorenkapazität sicherstellen	Auditprogrammverantwortlicher
Auditorenkompetenz sicherstellen	Auditprogrammverantwortlicher

In jeder dieser Auditphasen sollten die darin enthaltenen Risiken und Chancen ermittelt und bewertet werden.

Risikobewertung

Die Risikobewertung wird mittels der beiden Kriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß vorgenommen. Das Aufgabenpriorität-Risiko (AP-R) wird dann durch eine Zuordnungsmatrix (nach Nohl) bestimmt. Die Bewertungsfaktoren für beide Bewertungskriterien sind abgestuft von 1 bis 5 (1 = gering, 5 = hoch). Mittels drei farblich gekennzeichneter Bereiche wird das potenzielle Risiko in gering (grün), mittel (gelb) und hoch (rot) klassifiziert. Für jede Farbeinstufung gibt es eine Handlungsempfehlung, wie mit dem Risiko umzugehen ist (vgl. Abbildung 3).

Chancenbewertung

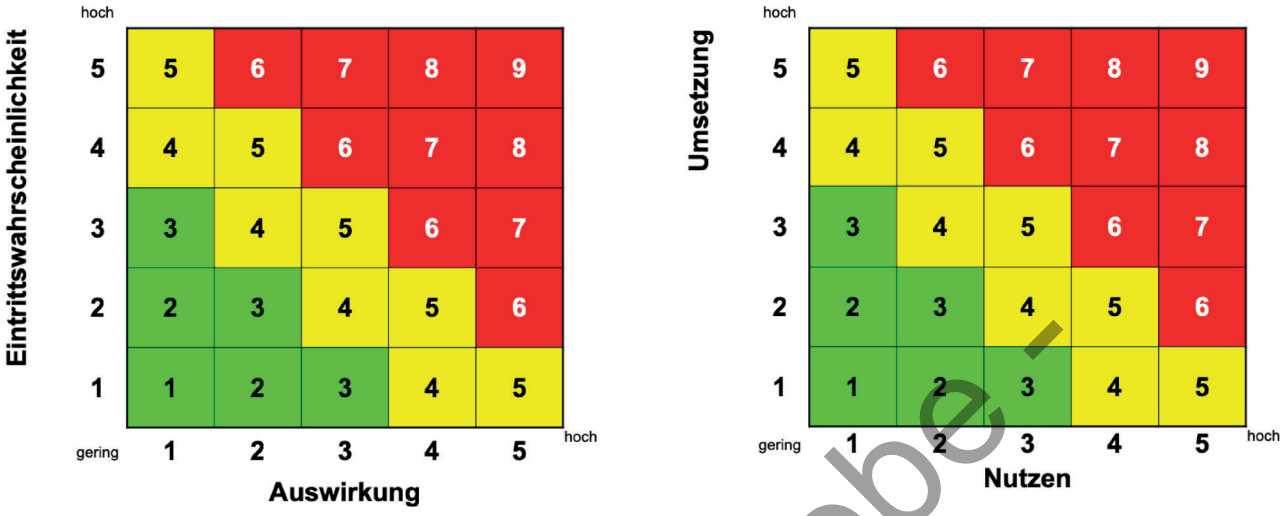
Erfassung und Bewertung von Chancen erfolgen nach einem vergleichbaren Schema mit angepassten Bewertungskriterien. Zu jedem Auditaspekt werden mögliche Chancen ermittelt. Die Chancenbewertung wird mittels der beiden Kriterien Umsetzungsschwierigkeiten und Nutzenausmaß vorgenommen. Die Aufgabenpriorität-Chance (AP-C) wird über eine vergleichbare Zuordnungsmatrix ermittelt. Die Bewertungsfaktoren für beide Bewertungskriterien sind ebenso abgestuft von 1 bis 5 (1 = gering, 5 = hoch). Mittels der drei farblich gekennzeichneten Bereiche wird die potenzielle Chance in gering (grün), mittel (gelb) und hoch (rot) klassifiziert. Für jede Farbeinstufung gibt es eine Handlungsempfehlung, wie mit der Chance umzugehen ist (vgl. Abbildung 3).

Sollten Maßnahmen zur Risikominimierung oder Chancenrealisierung eingeleitet werden (Gelb- oder Roteinstufung), sind diese entsprechend den Regelungen der Organisation zur Maßnahmenplanung und -steuerung, z. B. über Aktionspläne, umzusetzen.

60364-03.xlsx Auditprogramm-Risiko-Chancen-Matrix

Beigefügt finden Sie ein Beispiel für die Erstellung einer Bewertungstabelle „Auditprogramm-Risiko-Chancen-Matrix“.

Die Bewertungstabelle für die Risiko-Chancen-Bewertung des Auditprogramms/-prozesses ist als Excel-Tabelle teilautomatisiert aufgebaut. Das bearbeitbare Muster soll Ihnen als Hilfestellung zur Erstellung eigener Bewertungstabellen dienen und lässt sich entsprechend an Ihre betrieblichen Gegebenheiten anpassen.



AP-R	Risiko	Risikobewertung		Entscheid zur Risikominimierung
1–3	gering	Kein oder geringer Handlungsbedarf	Risiko nur gering	Keine weitere Betrachtung
4–5	mittel	Handlungsbedarf zur Risikobehandlung	Risiko in beträchtlicher Höhe vorhanden	Risiko bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit verringern
6–9	hoch	Dringender Handlungsbedarf zur Risikobehandlung	Risiko in extremer Höhe vorhanden	Risiko bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß verringern

AP-C	Chance	Chancenbewertung		Entscheid zur Chancenmaximierung
1–3	gering	Kein oder geringer Handlungsbedarf	Nutzen nur gering	Keine weitere Betrachtung
4–5	mittel	Handlungsbedarf zur Umsetzung	Nutzen in messbarer Größe vorhanden	Bei Wirtschaftlichkeit Aktionsplan zur Realisierung der Verbesserungsmaßnahme aufstellen
6–9	hoch	Dringender Handlungsbedarf zur Umsetzung der Chance	Nutzen in überdurchschnittlichem Maße vorhanden	Prioritätenprojekt einrichten und umsetzen, um Chance zu realisieren

Abb. 3: Risiko-Chancen-Bewertung – Darstellung in Zuordnungsmatrix

Weitere Risiken- und Chancenbetrachtungen

Neben den Risiken und Chancen für den Auditprozess und das Auditprogramm gibt es auch Risiken und Chancen, die sich aus dem disziplinspezifischen Managementsystem (z. B. Umwelt, Qualität, Energie, Sicherheit) ergeben können, das auditiert werden soll. Auch spezielle Produkte und (Dienstleistungs-)Prozesse enthalten ggf. besondere Risiken (z. B. Genehmigungsvoraussetzungen, Produktzulassungen, vorgeschriebene Prüfungen). Auch diese Risiken und Chancen sind im Hinblick auf vermehrten Ressourcenbedarf und erweiterte Kompetenzanforderungen an die Auditoren für integrierte Managementsysteme im Auditprogramm zu berücksichtigen. Die Risiko- und Chancenanalyse und -bewertung ist Bestandteil der einzelnen Managementsysteme.

Im internen Audit werden nur die Wirksamkeit der Regelungen und ihre Umsetzung auditiert. Dazu gehört die Prüfung auf:

- die Nachvollziehbarkeit der Wirksamkeit des Prozesses zur Ermittlung von Risiken und Chancen,

- die Methoden mit denen Risiken und Chance bewertet und gesteuert werden;
- der Umgang mit identifizierten Risiken und Chancen und die daraus resultierende Nachweisführung.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Risiken- und Chancenbetrachtung sollen bei der Auditplanung und -durchführung berücksichtigt werden. Über das Ergebnis der Bewertung und seine Auswirkungen auf das Auditprogramm sowie die dafür benötigten Ressourcen sollte die Leitung der Organisation informiert werden.

5 Auditprogramm für Integrierte Systemaudits

5.1 Anforderungen an ein integriertes Auditprogramm

Organisationen, die integrierte Audits über mehrere Managementsystemdisziplinen (z. B. Qualität – ISO 9001, Umwelt – ISO 14001, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – ISO 45001und Energie – ISO 50001) durchführen wollen, sollten ein Auditprogramm erstellen, das zur Ermittlung der Wirksamkeit der Managementsysteme und zur Verbesserung der zu auditierenden Organisation beiträgt.

Abgrenzung

Das Auditprogramm schließt alle Tätigkeiten ein, die zur Planung und Organisation der Häufigkeit, Art und Anzahl von Audits sowie zur Bereitstellung von Ressourcen notwendig sind, um diese Audits effizient und wirksam innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens durchzuführen.

Bei integrierten Audits hat die Organisation die Wahl, für jeden Managementsystemstandard ein eigenes Auditprogramm zu erstellen oder ein integriertes Auditprogramm, das alle infrage kommenden Managementsysteme umfasst. Um Redundanzen in der Auditplanung und Auditdurchführung zu vermeiden, ist dem integrierten Auditprogramm der Vorzug zu geben.

Zu berücksichtigende Faktoren

Bei der Aufstellung des Auditprogramms sollten die wesentlichen Faktoren, die den Umfang und die Komplexität des Auditprogramms bestimmen, berücksichtigt werden. Dazu gehören Informationen aus dem Kontext der Organisation sowie die Berücksichtigung der Anforderungen und Erwartungen interessierter Parteien. Die Komplexität eines Auditprogramms steigt auch wenn, ein Großteil der wichtigen Funktionen einer Organisation ausgegliedert sind und unter der Leitung anderer Organisationen stehen (z. B. Buchhaltung oder Vertrieb wird von anderen Organisationen ausgeführt). Dann sind die Schnittstellen und die Überwachung und Steuerung dieser externen Partner zu durchleuchten, da ausgelagerte Prozesse jederzeit unter der Kontrolle der eigenen Organisation verbleiben müssen (Forderung der ISO 9001:2015).

Eine wesentliche Auditpriorität ist auch auf Prozesse/Themen mit hohem potenziellen Risiko für die Organisation und/oder niedriger Leistungsfähigkeit und -stabilität zu legen. Dies ist in der Bemessung der Zeitplanung für die Auditstichprobe zu berücksichtigen.

Des Weiteren sind bei der Aufstellung des Auditprogramms zu berücksichtigen:

- Größe sowie internationale Ausrichtung der Organisation und Zahl der zu auditierenden Standorte,
- Zahl der zu auditierenden Managementsysteme sowie die damit verbundenen Auditkriterien und Auditmethoden,
- Funktionalität, Komplexität und Reifegrad der einzelnen Managementsysteme,
- Risiken und Chancen bezüglich der Wirksamkeit des Auditprozesses und seiner Ergebnisse,
- Complianceverpflichtungen sowie anwendbare Normen/Standards/Vorschriften von regelsetzenden Stellen (national und international),
- freiwillig eingegangene Verpflichtungen gegenüber Dritten.

Zielsetzung des Auditprogramms

Die wichtigste Frage bei der Festlegung eines Auditprogramms ist jedoch die nach Zielsetzung der Organisation im Hinblick auf ihr Auditprogramm. Was will ich mit dem Auditprogramm erreichen? Welchen Nutzen zieht die Organisation daraus. Sind die Ziele für alle Managementsysteme dieselben

oder gibt es, aus gegebenem Anlass, schwerpunktmäßig differenzierte Ziele für einzelne Managementsysteme.

Dazu sollte die Leitung sicherstellen, dass Auditprogrammziele in Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie und -politik erstellt werden. Mittels der Ziele soll neben der stetigen Verbesserung des Auditprogramms sichergestellt werden, dass Planung und Durchführung der Audits gelenkt werden und dass das Auditprogramm wirksam umgesetzt wird.

Mögliche Abhängigkeiten der Ziele

Die Auditprogrammziele können variieren in Abhängigkeit von

- dem bestehenden Kontext und den relevanten Bedürfnissen und Erwartungen interessierter interner oder externer Parteien,
- den zutreffenden Merkmalen und Anforderungen von Prozessen, Produkten/Dienstleistungen und Projekten (inkl. ihrer Änderungen),
- den verschiedenen integrierten Managementsystemanforderungen und ihrer disziplinspezifischen Ausrichtung,
- den relevanten rechtlichen Forderungen (gesetzlich/behördlich) und anderen Complianceverpflichtungen (z. B. Verifizieren der Erfüllung vertraglicher Anforderungen, Selbstverpflichtungen der Organisation),
- dem bestehenden Leistungsgrad der zu auditierenden Organisation, abgeleitet aus
  - der Nutzung von Kennzahlen,
  - dem Auftreten von Nichtkonformitäten (Fehlern),
  - der Meldung von Zwischenfällen/Störfällen/Unfällen oder Beschwerden durch interessierte Kreise,
- den in Bezug auf die zu auditierende Organisation ermittelten Risiken und Chancen und dem dabei erkannten Vorsorge- und Verbesserungspotenzial,
- den Ergebnissen aus früheren internen wie externen Audits,
- dem Reifegrad und der Leistungsfähigkeit der zu auditierenden integrierten Managementsysteme und ihrer Prozesse,
- den stetigen Verbesserungen der integrierten Managementsysteme und ihrer Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit (ggf. ist die Leistungsfähigkeit der einzelnen Managementsysteme unterschiedlich),
- dem Beurteilen der Verträglichkeit und Ausrichtung der Managementsystemziele an der Strategie und der Politik der Organisation,
- dem Beurteilen der Fähigkeit der Organisation, ihren Kontext zu bestimmen sowie Risiken und Chancen zu ermitteln, diese zu bewerten sowie Maßnahmen daraus abzuleiten und umzusetzen.

Umsetzung überwachen

Die Umsetzung des Auditprogramms soll hinsichtlich der Erreichung seiner Ziele ständig überwacht werden. Das Auditprogramm sollte auch überprüft werden, um möglichen Korrekturbedarf oder Verbesserungspotenzial zu erkennen.

Die Leitung der Organisation sollte sicherstellen, dass nur kompetentes Personal damit beauftragt wird, das Auditprogramm zu leiten und zu lenken sowie dessen Ziele festzulegen. Dabei kann es sich um eine oder auch mehrere Personen handeln, deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten aber schriftlich definiert sein sollen.

Abbildung 4 zeigt vereinfacht den Prozessablauf der Erstellung eines Auditprogramms.

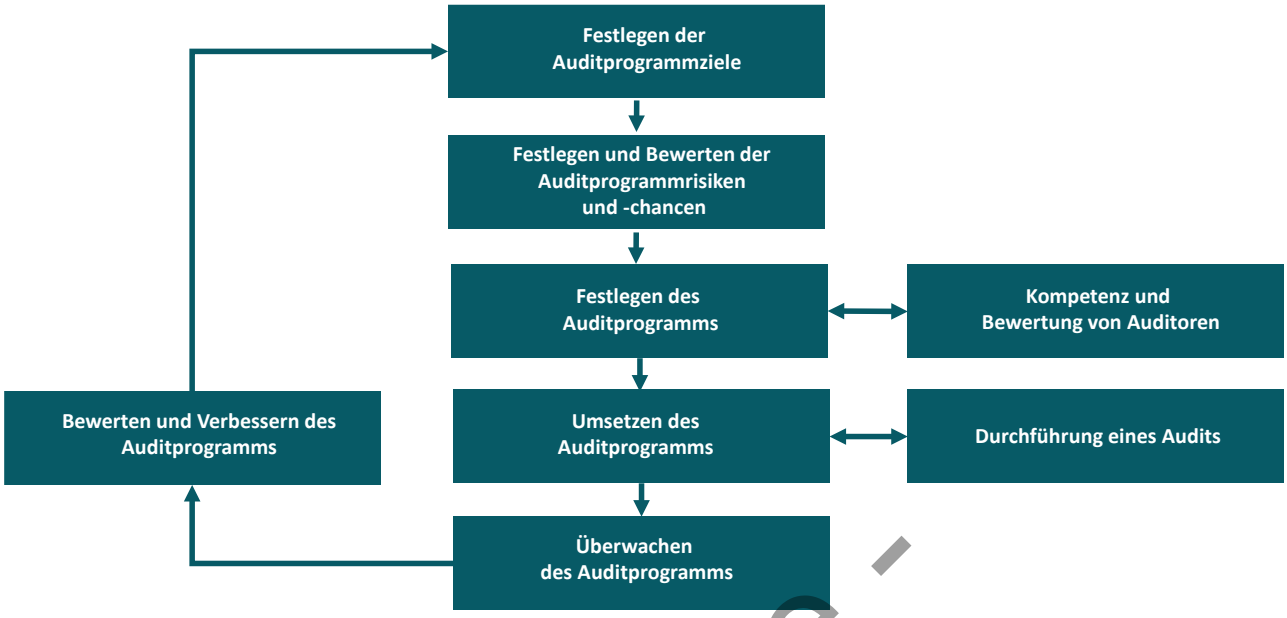


Abb. 4: Vereinfachter Prozessablauf Auditprogramm (nach ISO 19011, Normkapitel 5.1)

5.2 Planung des integrierten Auditprogramms

Umfang des Auditprogramms

Der Umfang eines Auditprogramms ist keine normativ festlegte Größe, sondern ist im Rahmen der jährlichen Planung des Auditprogramms ggf. neu zu definieren. Bei Kleinstunternehmen kann das Auditprogramm nur aus wenigen Audits (internes Audit und externes Audit durch eine Zertifizierungsgesellschaft) bestehen. Bei Großunternehmen können es ein Dutzend Audits oder mehr sein.

Fragestellungen

Der erste Schritt zur Durchführung von effizienten internen IMS-Audits ist die Planung des Auditprogramms. Im Grundsatz sind dazu folgende Fragen zu stellen:

- Welche Anzahl und Art an Managementsystemen (QMS, UMS etc.), die im Auditprogramm zu berücksichtigen sind, sind im IMS vereint?
- Wie hoch sind die Komplexität (z. B. im UMS: Handelt es sich um einen Bürostandort oder ein Stahlwerk?) und der Reifegrad (hohe Performance der Managementsysteme) der integrierten Managementsysteme?
- Muss jedes Managementsystemthema jedes Jahr auditiert werden, oder wo ist eine zeitlich reduzierte Stichprobe möglich, ohne die Systemwirksamkeit zu gefährden?
- Welche Auditmethoden (z. B. vor Ort oder Remote) wende ich wo und in welchem Umfang an?
- Welche Auditoren mit welcher Kompetenz und welche Sachkundigen setze ich wo ein, um das Auditprogramm vollumfänglich erfüllen zu können?
- Welche Ressourcen muss ich zur Umsetzung des Auditprogramms zur Verfügung stellen?

Weitere Faktoren

Zusätzlich wird der Umfang eines Auditprogramms durch weitere Faktoren bestimmt, zum Beispiel

- Größe und Art der zu auditierenden Organisation sowie die Vergleichbarkeit von Standorten und Tätigkeiten (ggf. Stichprobenverfahren möglich),

- Umfang, Ziel und Dauer eines jeden durchzuführenden Audits sowie die Häufigkeit der durchzuführenden Audits inkl. Berichterstellung und Auditfolgetätigkeit,
- die Relevanzen der Organisation und ihrer Prozesse sowie Produkte hinsichtlich bestehender rechtlicher, vertraglicher und sonstiger Anforderungen,
- Faktoren, die für die Wirksamkeit eines Managementsystems von Bedeutung sind, wie Ergebnisse früherer externer/interner Audits sowie Auditprogrammbewertungen aus der Vergangenheit,
- Veränderungen der Bedürfnisse und Erwartungen interessierter Parteien (z. B. Kunden, Lieferanten, Behörden),
- das Auftreten gravierender interner und externer Ereignisse (z. B. Produktausfall, Sicherheitsleck bei Informationen, Zwischenfälle bei Arbeits- und Gesundheitsschutz, Straftaten oder Umweltschadensfälle), die die Zielerreichung der Organisation beinträchtigen,
- wesentliche Änderungen des Kontexts und die damit verbundenen Risiken und Chancen sowie erkannte Geschäftsrisiken und Maßnahmen, um diese zu lenken,
- Veränderungen in den Anforderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung der Audittätigkeiten (z. B. IT-Systeme, Konferenztechnologie, Internettools).

Softwareunterstützung

Zum Managen von Auditprogrammen gibt es auf dem Markt eine Fülle von Softwarelösungen, meist als Bestandteil von CAQ-Softwarepaketen.

Zeitrahmen

Hinsichtlich des Zeitrahmens für die Durchführung eines Audits gibt es in der ISO 19011 keine direkten Vorgaben. Was angemessen ist, bestimmt das Unternehmen. Es gibt aber Regeln aus der Praxis hinsichtlich des zeitlichen Minimalumfangs von internen Audits. Wenn der Zeitrahmen für interne Audits den Zeitrahmen für externe (Zertifizierungs-)Audits unterschreitet, wird das zu Problemen mit dem Zertifizierungsauditor führen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Zertifizierungsauditoren sind Vollprofis, die das ganze Jahr über nichts anderes als Audits machen. Interne Auditoren erreichen diese Professionalität in der Regel nicht. Externe Auditoren legen den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit bei der Feststellung der (Mindest-)Konformität mit dem geprüften Systemstandard (vgl. Abschnitt 5.3.2).

Schwerpunkt interner Audits

Der Schwerpunkt bei internen Audits sollte auf dem Erkennen von Verbesserungspotenzial in Prozessen und Systemen liegen. Zur Aufdeckung von Verbesserungspotenzial ist gemäß den Regeln der Statistik ein größerer Stichprobenumfang erforderlich als zum Erkennen von systematischen Fehlern. In der Praxis geht man daher als Mindestzeitansatz für interne Audits vom 1,5- bis 2-Fachen des Zertifizierungsumfangs aus. Der Zeitansatz kann aber auch drüber hinausgehen (z. B. bis zum 2,5-Fachen), wenn das System noch wesentliche Schwächen aufweist.

60364-04.xls

Als Arbeitshilfe haben wir Ihnen als Muster ein einfaches integriertes Auditjahresprogramm für einen Standort beigefügt. Es ist als Excel-Tabelle aufgebaut und lässt sich an die Bedürfnisse Ihrer Organisation anpassen.

60364-05.xls

Zudem finden Sie auch ein erweitertes Auditjahresprogramm als bearbeitbares Excel-Muster beigefügt. Das erweiterte Programm ist komplexer aufgebaut und unterstützt die Planung integrierter Audits über mehrere Standorte.

Ressourcenplanung

Für die erfolgreiche Umsetzung des Auditprogramms benötigt die Organisation in angemessenem Umfang Ressourcen, die geplant und bereitgestellt werden müssen. Der Umfang der bereitgestellten Ressourcen ist davon abhängig, welchen Umfang das geplante Auditprogramm hat. Eine der bestimmenden Größe ist die Zahl der Managementsysteme, die in das IMS integriert sind.

Einflussfaktoren

Bei der Ressourcenplanung sollte der Auditprogrammverantwortliche die wesentlichen Einflussfaktoren berücksichtigen; das sind:

- die zeitlichen Ressourcen für den Auditprogrammverantwortlichen, die Auditoren und Sachkundigen, die erforderlich sind, um die Audittätigkeiten zu planen, umzusetzen und zu verbessern,
- die terminliche Verfügbarkeit von Auditoren und Sachkundigen gemäß der Auditprogrammplanung über alle Managementsystemdisziplinen (z. B. durch Freistellung aus ihren Stammtätigkeiten oder Beschaffung von externen Auditoren und Sachkundigen),
- die Verfügbarkeit der notwendigen Dokumentierten Information, die zur Vorbereitung und Durchführung der einzelnen Audits benötigt wird,
- die Bereitstellung von Arbeitsmitteln und benötigter Informations- und Kommunikationstechnologie, insbesondere wenn Remote-Anteile in den Audits geplant sind,
- die Bereitstellung der im Rahmen von Reisetätigkeiten zu entfernten Auditstandorten benötigten Ressourcen, inkl. ggf. benötigter Gesundheitsvorsorge (z. B. Schutzimpfungen) oder Dolmetscher,
- die Verfügbarkeit von Schutzmaßnahmen bezüglich der Sicherheit von Auditoren und Sachkundigen (z. B. persönliche Schutzausrüstung).

Die dafür benötigten finanziellen und sonstigen Mittel sind durch die Leitung bereitzustellen.

5.3 Verwirklichung des Auditprogramms

Aufgaben

Neben der Planung des Auditprogramms gibt es für den Auditprogrammverantwortlichen weitere Aufgaben, die zur Lenkung des Auditprozesses notwendig sind. Dazu gehören für die einzelnen Audits im Auditprogramm

- die Festlegung von Zielen und Auditschwerpunkten,
- die Festlegung von Auditumfang und -kriterien,
- die Auswahl der Auditmethode (z. B. vor Ort oder Remote),
- die Auswahl von Auditteamleitern, Auditoren und Sachkundigen,
- die Zuweisung der Verantwortung für die Durchführung eines einzelnen Audits an den Auditteamleiter.

Koordinierung

Darüber hinaus ist die Koordinierung der korrekten Umsetzung des Auditprogramms hinsichtlich Terminen, Vollständigkeit der Audits und Lenkung der im Zuge der Umsetzung des Auditprogramms und bei der Audittätigkeit anfallenden Dokumentierten Information zu gewährleisten.

Kontrolle

Im Rahmen der Umsetzung des Auditprogramms sollte eine stetige operative Kontrolle des Auditprogramms durch den Auditprogrammverantwortlichen durchgeführt werden. Dies sollte auch sicherstellen, dass in der Umsetzungsphase neu auftretende Risiken und Chancen hinsichtlich einer strukturierten Behandlung gelenkt werden. Dies schließt das Prüfen auf Verbesserungspotenzial des Auditprogramms mit ein.

Zur sicheren Abwicklung des Auditprogramms sind die notwendigen Informationen über das Auditprogramm an alle interessierten Parteien, die am Auditprogramm beteiligt sind, zu kommunizieren. Das umfasst auch eine periodische Information über Fortschritte und Ergebnisse.

5.3.1 Ziele, Kriterien, Umfang und Methode für ein einzelnes Audit

Auditziele und Auditschwerpunkte

Für jedes im Auditprogramm festgelegte einzelne Audit sollten durch den Auditprogrammverantwortlichen dokumentierte Auditziele und Auditschwerpunkte definiert werden. Die Ziele und Schwerpunkte können Folgendes umfassen:

- Bestimmen des Grads der Konformität mit den Auditkriterien der zu auditierenden Managementsysteme des IMS oder einer gewählten Teilmenge davon,
- Beurteilen der Wirksamkeit der Managementsysteme hinsichtlich
  - der Einhaltung von Rechts- und Compliancepflichten sowie mit weiteren Anforderungen (z. B. Ethik, Korruption), zu deren Einhaltung sich die Organisation verpflichtet hat,
  - der Konformität von Tätigkeiten, Prozessen und Produkten mit den daran geknüpften internen wie externen Forderungen,
  - der Berücksichtigung des Kontexts und der strategischen Ausrichtung der Organisation sowie der Bedürfnisse interessierter Kreise,
- Beurteilen der Fähigkeit der Managementsysteme, die Risiken und Chancen fortlaufend zu erfassen und zu analysieren, um daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten,
- Erkennen von Prozesseffizienz (z. B. durch Kennzahlen) und Verbesserungspotenzial zur Entwicklung von Prozessen und Managementsystemen.

Die Ziele und Schwerpunkte für ein einzelnes Audit orientieren sich an den übergeordneten Auditprogrammzielen der Organisation, den Ergebnissen der letzten Audits und an sonstigen Ereignissen der nahen Vergangenheit mit Auswirkung auf die Organisation.

Auditkriterien

Unter Auditkriterien werden die Forderungen verstanden, die als Bezugsgrundlage (Soll-Kriterien) verwendet werden und die für den Vergleich mit den Auditnachweisen (Ist-Zustand) herangezogen werden. Die Auswahl der Auditkriterien kann sich orientieren an

- der Art und Menge der zu auditierenden Managementsysteme im IMS (je mehr Systeme in einem Audit zusammengefasst werden, desto mehr Auditkriterien sind zu berücksichtigen),
- den auf Produkte oder Prozesse anwendbaren rechtlichen und normativen Vorschriften (Gesetze, Genehmigungen, normative Vorgaben etc.),
- den internen Anforderungen (Festlegungen), die sich die Organisation im Rahmen der beteiligten Managementsysteme selbst gegeben hat (z. B. über ihre dokumentierten Festlegungen),
- den Erwartungen bedeutender interessierter Parteien und ihrer Behandlung oder an den aktuellen Zielen der Organisation sowie den Ergebnissen der Risiko-Chancen-Analyse und ihrer Behandlung.

Auditumfang

Der Auditumfang wird gemäß ISO 19011 definiert als *„Ausmaß und Grenzen eines Audits“*. Dazu zählen die Standorte sowie deren Funktion, Tätigkeiten und Prozesse. Neben den physischen Standorten werden auch sogenannte virtuelle Standorte berücksichtigt. Ein virtueller Standort ist ein Standort, an dem Arbeiten/Dienste mithilfe einer Internetumgebung durchgeführt werden, die es ermöglicht, unabhängig von physischen Standorten Prozesse oder Dienstleistungen auszuführen (z. B. Cloud-Anwendungen).

Weitere Rahmenbedingungen

Neben der Zahl der Standorte können weitere Rahmenbedingungen den zeitlichen Umfang eines Audits beeinflussen:

- die Zahl der zu auditierenden Managementsysteme. Der Umfang steigt mit der Zahl der zu prüfenden Managementsysteme trotz gemeinsamer Elemente infolge der neuen High Level Structure, die aufwandsreduzierend wirkt;
- Größe und Komplexität der Organisation mit der Zahl der Funktionen, Tätigkeiten, Produkte und Prozesse;
- die Erreichung der Ziele und Schwerpunkte des Audits. Denn nur bei vollständiger Umsetzung und Zielerreichung ist der Nutzen des Audits gewährleistet;
- die geplante Dauer einzelner Auditsequenzen (z. B. Vertrieb, Versand, Leitung), die durch den Stichprobenumfang pro Sequenz bestimmt wird.

Wenn zwei oder mehrere Managementsysteme mit verschiedenen Disziplinen zusammen auditiert werden, ist es wichtig, dass die Auditziele, der Umfang sowie die Kriterien untereinander abgestimmt und die Schnittstellen zwischen den Disziplinen im Audit definiert sind. Zu beachten ist dabei auch, dass der Geltungsbereich einzelner Managementsysteme der Organisation im IMS nicht identisch sein muss (z. B. UMS gilt für einen Standort nicht oder nur eingeschränkt).

Auditmethoden

Für jedes einzelne Audit sollten geeignete Auditmethoden unter Berücksichtigung der vereinbarten Auditziele, des Auditumfangs und der Auditkriterien ausgewählt und festgelegt werden. Die Art und Weise, Audits durchzuführen, befindet sich zurzeit im Wandel. Standorte, die weltweit miteinander vernetzt sind, und moderne digitale Medien machen neue Formen der Auditdurchführung möglich.

Die klassische Art, Audits durchzuführen, ist die Vor-Ort-Audittätigkeit durch die Auditoren. Auditoren und Auditierte befinden sich an einem Standort. Für viele Unternehmen, die nur über einen Standort verfügen oder deren Standorte sich in räumlicher Nähe zueinander befinden, wird dies auch weiterhin die gebräuchliche Art sein, Audits durchzuführen.

Dank moderner Kommunikationstechnologien ist die Anwesenheit des Auditors vor Ort aber nicht mehr in allen Fällen zwingend erforderlich. Remote-Audit-Tätigkeiten können, ungeachtet der Entfernung, an jedem beliebigen Standort mittels interaktiver Kommunikationsmittel (Internet, Konferenzschaltungen etc.) durchgeführt werden. Für Unternehmen mit vielen und ggf. räumlich weit entfernten Standorten kann dies eine Alternative darstellen. Gerade die Kombination beider Auditformen, z. B. Zentrale „vor Ort“ und entfernte Nebenstandorte „remote“, bietet die Möglichkeit, den Auditaufwand bezüglich Reisetätigkeit zu verringern (s. a. Abschnitt 4).

5.3.2 Benötigte Kapazität an Auditoren

Keine konkrete Vorgabe

Neben der Frage der fachgerechten Auswahl von Auditoren ist die Frage nach der Zahl von Auditoren, die eine Organisation benötigt, von Bedeutung. Die ISO 19011 gibt da keine direkte Antwort in Form einer Bemessungsformel. Die Aussage lautet eher allgemein, die Zahl der Auditoren müsse ausreichen, um das geplante Auditprogramm umsetzen zu können.

Bemessungsgrundlage der Zertifizierer

Hilfestellung dazu bietet die Bemessungsgrundlage, die Zertifizierungsgesellschaften für die Bestimmung der Auditzeiten der einzelnen Systemdisziplinen anwenden. Die Vorgaben dazu kommen von der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAkkS). Die Bemessungsgrundlage für die Ermittlung von Auditzeiten zur Auditierung ist z. B. für Qualitäts- (QMS) und Umweltmanagementsysteme (UMS) im Band IAF MD 5 des International Accreditation Forum (IAF) dokumentiert.

Kriterien

Die Dauer von Audits richtet sich danach im Wesentlichen nach drei Kriterien:

- der Art des Audits im Zertifizierungsverfahren (Erstzertifizierung, Überwachungsaudit und Re-Zertifizierung),
- der Größe einer Organisation bezogen auf die Zahl der Mitarbeiter,
- der Komplexität und Relevanz des Managementsystems im Hinblick auf die Umsetzung in der Organisation.

In einem Erstzertifizierungsverfahren fallen das Stufe-1- und das Stufe-2-Audit an. Der Zeitaufwand ist von den drei genannten Audittypen daher der größte. Ein Überwachungsaudit dient der Kontrolle der weiterführenden Wirksamkeit des Managementsystems und erfordert daher nur einen Zeitaufwand von ca. einem Drittel einer Erstzertifizierung. Bei der Re-Zertifizierung fällt in der Regel das Stufe-1-Audit weg und die Auditdauer liegt bei ca. zwei Dritteln einer Erstzertifizierung.

Größe des Unternehmens

Neben dem Audittyp ist das Hauptkriterium der Auditdauerbemessung die Größe des Unternehmens, bemessen nach der Zahl der (Vollzeit-)Mitarbeiter: je mehr Mitarbeiter, desto länger die Auditdauer. Die Steigerung der Auditdauer ist aber nicht proportional zur Mitarbeiterzahl. Systemrelevante Prozesse zu auditieren, die für alle Organisationen vorhanden sein müssen, z. B. interne Audits oder Lenkung Dokumentierter Information, ist bezüglich des Auditaufwands nahezu unabhängig von der Zahl der Mitarbeiter. So ist für ein Unternehmen mit sechs bis zehn Mitarbeitern für eine Erstzertifizierung nach ISO 9001 eine Auditdauer von zwei Tagen (à acht Stunden) vorgesehen. Für etwa die zehnfache Zahl von Mitarbeitern (626–875) sind es nur zwölf Audittage.

Relevanz des Systems

Des Weiteren bestimmt noch die Relevanz des Managementsystems für die Organisation den Umfang der Auditdauer. Hinsichtlich der Relevanz werden Auf- und Abschläge von bis zu 30 % auf die durchschnittliche Auditdauer gemacht. Im Umweltbereich ist die Relevanz abhängig von rechtlichen Auflagen und den Auswirkungen der Organisation auf die Umwelt (Umweltgefährdung). Eine Erdölraffinerie wäre der höchsten Relevanzstufe zuzuordnen, ein Architekturbüro der kleinsten. Ähnlich wird im Arbeits- und Gesundheitsschutz verfahren. Organisationen mit Arbeitsplätzen, die ein hohes Gefährdungspotenzial aufweisen, z. B. ein Stahlwerk, werden bezüglich der Relevanz anders eingestuft als eine Kommunalverwaltung. Im Energiemanagement ist der Maßstab der Relevanz die Höhe des Energieverbrauchs der Organisation.

Tipps zu Zeitaufwänden

Für das erste interne Audit nach Einführung eines neuen Managementsystems könnte als Grundlage der Zeitaufwand für eine Erstzertifizierungen herangezogen werden. In den internen Folgeaudits könnten dann die Vorgaben für die Re-Zertifizierungen angewendet werden. Den reduzierten Aufwand für Überwachungsaudits sollte man für interne Audits als Maßstab nicht heranziehen, weil bei ihnen zum einen die Stichprobengröße sehr gering ist und zum anderen nur jeweils Teile des Gesamtsystems auditiert werden und somit der Überblick über das gesamte IMS fehlt.

Integrierte Folgeaudits

Im Rahmen integrierter Systemaudits wird für das erste System der volle Zeitansatz zu veranschlagen sein. Danach reduziert sich der Aufwand für die weiteren Systeme, da gemeinsame Elemente nicht doppelt auditiert werden müssen. In der Praxis geht man für jedes Folgesystem von ca. 50 bis 60 % des für diese Managementsystemdisziplin veranschlagten Gesamtaufwands aus.

Aufwand Zertifizierungsaudits vs. internes Audit

Die Orientierung an dem Bemessungsmethoden für Zertifizierungsaudits ist eine mögliche, aber nicht hinreichende Bemessungsgrundlage für interne Audits. Zertifizierungsaudits dienen in erster Linie dem Zweck festzustellen, ob das Managementsystem den Mindestanforderungen für die Erteilung oder Aufrechterhaltung eines Zertifikats genügt. Interne Audits sollen in der

Hauptsache Verbesserungspotenzial für die Prozesse und das Managementsystem aufdecken. Diese Vorgehensweise benötigt einen größeren Stichprobenumfang. Systematische Fehler in Prozessen und im Managementsystemen sind schnell zu erkennen, da solche Fehler in jeder Stichprobe an der gleichen Stelle auftreten. Um Verbesserungspotenziale zu erkennen, müssen auch unsystematische Fehler, die nur hin und wieder und auch nicht immer an der gleichen Stelle auftreten, erkannt werden. Dies ist nur mit einem größeren Stichprobenumfang im Audit möglich. Daher ist der Zeitbedarf für interne Audits höher als für vergleichbare Zertifizierungsaudits. Ein weiterer Grund, der für einen höheren Zeitbedarf in internen Systemaudits spricht, ist der Umstand, dass interne Auditoren das Geschäft in der Regel nur nebenbei betreiben. Zertifizierungsauditoren sind professionell unterwegs und haben aufgrund der bestehenden Routine die größere Kompetenz.

Abhängigkeiten

Die Dauer interner Audits bei integrierten Systemen ist abhängig von

- der Zahl der Managementsysteme (Disziplinen) der Organisation,
- den Auditzeiten der Zertifizierungsgesellschaften für jede Managementsystemdisziplin,
- der Anwendungsdauer der einzelnen Systeme in der Organisation.

Die Auditdauer wiederum bestimmt die Auditorenkapazität, die eine Organisation für jede Disziplin bereitstellen muss.

Die Praxis zeigt, dass Organisationen, deren Managementsysteme sich in den ersten drei Jahren (ein Zertifizierungszyklus) gefestigt haben, bereits einen höheren Umsetzungsgrad besitzen als bei deren Einführung. In den ersten drei Jahren ist von einem höheren Zeitbedarf auszugehen, da das System noch größeres Verbesserungspotenzial besitzt, das schnell gehoben werden soll, um das Managementsystem zu einer Grundreife zu führen. Mit jedem weiteren Jahr in der Anwendung gewinnt das System in der Regel mehr Stabilität, und der Zeitbedarf für die Auditierung kann ggf. reduziert werden.

Bestimmung der Gesamtdauer

In Tabelle 5 ist die Bestimmung der Gesamtdauer des internen Audits für ein einzelnes Managementsystem in Abhängigkeit von seiner Anwendungsdauer nachvollziehbar dargestellt.

Tab. 5: Bestimmung der Gesamtdauer

		Multiplikationsfaktor		
Anwendungsdauer des Einzelsystems A	Stundenzahl Re-Zertifizierungsaudit[1]	Re-Zertifizierungsaudit	Internes Audit	Stundenzahl internes Audit pro Jahr
1 Zertifizierungszyklus	Y	1	2,5	Y × 2,5
2 Zertifizierungszyklus	Y	1	2	Y × 2,0
3 bis n Zertifizierungszyklus	Y	1	1,5	Y × 1,5
1 wird von der Zertifizierungsgesellschaft vorgegeben				

Die Gesamtauditdauer für ein IMS aus mehreren Einzelsystemen bestimmt sich demnach wie folgt:

Gesamtauditdauer IMS = Stundenzahl System A + Stundenzahl System B + Stundenzahl System C + Stundenzahl System n

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der Multiplikationsfaktor für die Einzelsysteme des IMS je nach Anwendungsdauer der Systeme verschieden sein kann.

Einfluss von Systemrevisionen

Erfährt ein Systemstandard eine Revision mit wesentlichen Änderungen in den Anforderungen, sollte das System im nächsten internen Audit nach

der Umstellung des Systems auf den Multiplikationsfaktor 2 zurückgesetzt werden, da die neuen Anforderungen in der Organisation erst nachhaltig umgesetzt werden müssen.

Mindestsauditzeit des Auditors

Damit interne Auditoren eine Mindestprofessionalität in der Durchführung von Audits bekommen, sollte jeder Auditor mindestens drei bis vier Audittage (à acht Stunden) im Jahr absolvieren. Im Hinblick auf die Auditorenkapazität ist diese Mindestauditzeit zu berücksichtigen. Darin sind nicht eingerechnet die Zeiten, die zur Auditvor- und -nachbereitung (z. B. Auditbericht erstellen, Auditergebnisse nachverfolgen) benötigt werden.

Beispiel Auditzeitbestimmung

Für ein Unternehmen der Metallbearbeitung mit ca. 300 Mitarbeitern könnte sich unter Berücksichtigung der Zeitansätze einer Re-Zertifizierung der Zeitansatz bezüglich interner Systemaudits mit einem Multiplikationsfaktor von 2 wie in Tabelle 6 bestimmen lassen.

Berechnung Auditzeit

Tab. 6: Beispielrechnung Auditzeitbestimmung

	QMS	UMS	SGA-MS	EMS	Gesamt
Zeitbemessung auf der Basis einer Zertifizierungsgesellschaft (Re-Zertifizierung)					
Relevanz des Systems	mittel	gering	mittel	gering	
Zeitansatz für Einzelsysteme (1 Tag à 8 h)	7	5,5	6	4,5	23
Zeitansatz für integrierte Systeme	7	3	3,5	2,5	16
Zeitbemessung für internes Audit mit Zeitfaktor 2					
Zeitansatz für Einzelsysteme (in Tagen à 8 h)	14	11	12	9	46
Zeitansatz für integrierte Systeme	14	6	7	5	32

Das QMS ist aufgrund des hohen Verbreitungsgrads in den Organisationen in der Regel das Führungssystem, und alle anderen Systeme werden gemäß der HLS in das QMS integriert. Im Zertifizierungsverfahren bedeutet dies, dass die Prozesse und Anforderungen, die für alle Systeme vergleichbar sind (z. B. interne Audits, Managementbewertung etc.), im Rahmen des QMS für alle anderen integrierten Systeme mit auditiert werden. Der Zeitaufwand dafür ist mit ca. 50 % der Gesamtzeit für das QMS zu veranschlagen. Für ein integriertes System, bestehend aus allen vier Disziplinen (unter Separierung der allgemeinen Themen), könnte dies für interne Systemaudits eine Aufteilung wie in Tabelle 7 bedeuten.

Aufteilung auf Systeme

Tab. 7: Beispielhafte Aufteilung auf die verschiedenen Systeme

Beispielberechnung der Auditdauer in Tagen für interne Systemaudits (1 Tag à 8 h)				
Allg. System	QMS	UMS	SGA-MS	EMS
7	7	6	7	5
Anmerkung: Die genannten Auditzeiten enthalten nicht die Zeiten der Vor- und Nachbereitung der Audits. Gemäß gängiger Praxis sind dafür zur Auditdauer noch 25 % bis 30 % hinzuzurechnen.				

Für den Bestand an internen Auditoren bedeutet dies, dass mindestens zwei Auditoren für das Allgemeine System inkl. QMS vorhanden sein sollten, die anderen drei Fachsysteme benötigten je einen Auditor. Im Hinblick auf eine ausreichende Reserve und eine funktionierende Stellvertreterregelung sollte es die doppelte Zahl an Auditoren in der Organisation geben, wobei die Stellvertreterregelung ganz oder zum Teil auch über externe Auditoren (z. B. Berater) realisiert werden kann.

Abweichung

Die vorgestellte Bemessung der Auditzeiten und die daraus abgeleitete Bestimmung der Auditorenkapazität für interne Systemaudits sind eine

grobe Bestimmung für die Planung des Auditprogramms und sollten als Richtschnur betrachtet werden. Wenn es begründete organisationsinterne Belange gibt, kann davon auch abgewichen werden. Ein Abweichen nach unten mit einer Unterschreitung der Zeitansätze für interne Audits unter die Bemessung der Zertifizierungsgesellschaften könnte zu negativen Auditfeststellungen (mangelnde Ressourcenbereitstellung) im Zertifizierungsverfahren führen.

5.3.3 Auswahl der Auditoren und des Auditteamleiters

Fachkompetenz sicherstellen

Um die vollständige Kompetenz, die zur Durchführung eines spezifischen Audits benötigt wird, sicherzustellen, sollte der Auditprogrammverantwortliche die Mitglieder des Auditteams entsprechend ihrer Fachkompetenz auswählen, inklusive des Auditteamleiters und ggf. der unterstützenden Sachkundigen.

Die Zahl der in einem IMS-Audit eingesetzten Auditoren ist abhängig von der Zahl der zu auditierenden Managementsysteme. Bei bis zu zwei Systemen kann noch ein Auditor bei Abdeckung aller Auditkriterien eingesetzt werden. Darüber hinaus sollten es mehrere Auditoren unter der Führung eines Auditteamleiters sein.

Kriterien

Weitere Kriterien, die Größe und Zusammensetzung eines Auditteams beeinflussen können, sind

- Größe, Zahl der Standorte und Komplexität der Organisation die auditiert wird,
- die Art der Auditmethoden, die eingesetzt werden,
- die rechtlichen oder sonstigen Anforderungen sowie Compliancheverpflichtungen, die berücksichtigt werden müssen,
- die Art und das Maß an Komplexität der im Audit vorhandenen Risiken und Chancen,
- die im Audit zu erwartenden sozialen, kulturellen und sprachlichen Bedürfnisse.

Einsatz von Fachexperten

Deckt das Auditteam nicht alle Aspekte der benötigten Kompetenz ab, können Sachkundigen mit entsprechendem Know-how (z. B. Sprache oder spezifisches Rechtswissen) in das Auditteam einbezogen werden. Sie sollen aber nicht selbst als Auditoren tätig werden, sondern unter der Verantwortung der Auditoren arbeiten. Sachkundige werden bei internen Audits in der Praxis nur selten eingesetzt. Gerade im Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz besteht aber die Möglichkeit, auf die hohe Fachkompetenz von gesetzlichen Beauftragten wie Sicherheitsfachkraft, Beauftragte für Immissions-, Gewässerschutz, Gefahrgut oder Abfall etc. im Audit zurückzugreifen

Unabhängigkeit

Bei der Zusammenstellung des Auditteams ist sicherzustellen, dass die Unabhängigkeit der Auditoren gewährleistet ist, um Interessenkonflikte zu vermeiden. Dies gilt gleichermaßen auch für Sachkundigen.

Auditoren in der Ausbildung können in das Auditteam einbezogen werden, müssen jedoch durch einen erfahrenen Auditor betreut werden.

Die Mitglieder des Auditteams sollten in der Lage sein, mit den Mitgliedern der zu auditierten Organisation und ggf. am Audit beteiligten sonstigen Parteien effektiv zusammenzuarbeiten.

Sollte die Notwendigkeit bestehen (z. B. infolge von Kompetenzproblemen oder Interessenkonflikten), kann auch während eines Audits die Zusammensetzung des Auditteams noch geändert werden. Diese Änderungen sollten zwischen den am Audit beteiligten Parteien und dem Auditprogrammleiter abgestimmt werden.

In einem angemessenen Zeitraum (ca. zehn bis zwölf Wochen) vor der Durchführung des einzelnen spezifischen Audits sollte der Auditprogrammverantwortliche dem Auditteamleiter den Auftrag zur Abwicklung des internen Audits erteilen. Im Rahmen der Auftragserteilung hat der Auditprogrammverantwortliche dem Auditteamleiter alle benötigten Informationen für die Planung und Durchführung des Audits zur Verfügung zu stellen.

Benötigte Informationen bei Auftragserteilung

Dazu können zählen

- Auditziele, Auditschwerpunkte, Auditkriterien, Auditumfang und Auditmethoden,
- Namen und Ansprechpartner der zu auditierenden Organisation, Termine, Standorte, Zeitrahmen und Dauer der Audittätigkeit, wenn notwendig, die Auditsprache und kulturelle Besonderheiten,
- Namen und Kontaktdaten des ausgewählten Auditteams, ggf. mit Sachkundigen und Auditoren in Ausbildung,
- die zur Durchführung des Audits benötigten Ressourcen, notwendige Reisetätigkeiten und, soweit zutreffend, Zugang zu Remote-Standorten,
- Informationen zu Risiken und Chancen hinsichtlich der Durchführung des Audits und der Erreichung der Auditziele,
- Belange der Vertraulichkeit und Informationssicherheit,
- Fragen der Sicherheits-, Gesundheitsanforderungen, denen das Auditteam ausgesetzt sein könnte,
- Ergebnisse vergangener Audits und die Behandlung ihrer Auditfolgemaßnahmen,
- Aussagen früherer Managementbewertungen und ihrer Festlegungen,
- Festlegungen für die Auditberichterstellung und die Verteilung des Auditberichts.

Auditauftrag

Dazu eignet sich ein schriftlicher Auditauftrag, der die notwendigen Informationen zum Audit enthält.

60364-06.doc

Ein Formularmuster eines Auditauftrags finden Sie als Hilfestellung beigefügt. Es ist als Worddokument erstellt und lässt sich an die Bedürfnisse Ihrer Organisation anpassen.

5.4 Managen des Auditprogramms und der Ergebnisse

Das Managen von Auditprogrammergebnissen umfasst die Ergebnisse einzelner Audits sowie die Ergebnisse des Programms selbst. Neben der Lenkung Dokumentierter Information sind die Bewertung der Erfüllung der Anforderungen an den Auditprozess und seine Verbesserung Aufgaben des Auditprogramverantwortlichen.

Aufgaben

Die Aufgabe bezüglich der Ergebnisse eines einzelnen Audits umfasst im Detail:

- Beurteilen, ob die Ziele des einzelnen Audits wie geplant erreicht wurden,
- Beurteilen und Freigabe der Auditberichte, einschließlich der Bewertung der Eignung und Angemessenheit der Auditfeststellungen,
- Beurteilen der Wirksamkeit von Maßnahmen gemäß den Auditfeststellungen hinsichtlich notwendiger oder erwünschter Korrektur,
- Übermittlung des Auditberichts an die im Auditprogramm oder in der Auditplanung genannten interessierten Parteien,
- Festlegung, wie und in welchem Umfang Auditfolgemaßnahmen (z. B. Nachaudit) notwendig sind.

Dokumentierte Informationen

Die im Auditprozess und -programm anfallenden Dokumentierten Informationen (Aufzeichnungen) unterliegen den Anforderungen der Dokumentenlenkung, wie sie z. B. in der ISO 9001, Normkapitel 7.5 (Lenkung Dokumentierter Information), beschrieben sind. Die notwendigen vertraulichkeitsbezogenen Erfordernisse sollten dabei berücksichtigen werden.

Die Dokumentierten Informationen zum Auditprozess und -programm können im Wesentlichen Folgendes enthalten:

- Aufzeichnungen aus dem Auditprogramm Dazu zählen dokumentierte Auditprogrammziele und -umfang, Informationen, die auf Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Auditprogramm eingehen, sowie Bewertungen der Wirksamkeit des Auditprogramms.
- Aufzeichnungen in Bezug auf das einzelne Audit Dazu zählen Auditpläne und Auditberichte, Berichte zu Nichtkonformitäten sowie Berichte zu Korrekturmaßnahmen, Aufzeichnungen zu Remote-Anteilen im Audit und, soweit zutreffend, Berichte zu Ergebnissen von Auditfolgemaßnahmen.
- Aufzeichnungen, die sich auf das Auditpersonal beziehen Dazu zählen Kompetenz- und Leistungsbewertung der Auditteams, Auswahlkriterien für die Zusammenstellung der Auditteams und Nachweise zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Kompetenz von Auditpersonal.

Die Form und der Detaillierungsgrad der Aufzeichnungen sollten geeignet sein zum Nachweis, dass die Auditprogrammziele erreicht wurden.

Überwachung und Bewertung

Während der Umsetzung des Auditprogramms ist es notwendig, das Programm kontinuierlich zu überwachen und die Ergebnisse zu bewerten, um sicherzustellen, dass das Auditprogramm zur Zielerreichung und Verbesserung der Managementsysteme wie geplant beiträgt.

Bei der Überwachung und Bewertung sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die Einhaltung der Zeitpläne und die Erreichung der Auditziele für ein spezifisches Audit,
- die Leistung der Mitglieder des Auditteams, inkl. Leiter und eingesetzten Sachkundigen,
- die Fähigkeit des Auditteams, den Auditplan umzusetzen,
- der Informationsrückfluss (Feedback) von der obersten Leitung der auditierten Organisation, den Auditoren und weiteren interessierten Parteien,
- Angemessenheit und Verfügbarkeit von Aufzeichnungen zu den Einzelaudits.

Änderungen/ Korrekturen

Infolge geplanter und ungeplanter Vorkommnisse im Auditprogramm können Änderungen oder Korrekturen des laufenden sowie des folgenden Auditprogramms notwendig werden. Änderungen/Korrekturen können sich z. B. ergeben aus:

- Bedeutung und Auswirkung von Auditfeststellungen,
- starken Veränderungen im Grad der Wirksamkeit der einzelnen Managementsysteme des IMS,
- bedeutenden inhaltlichen oder organisatorischen Veränderungen im IMS und seinen Disziplinen,
- wesentlichen Änderungen von Vorgaben an die Organisation wie rechtlichen oder normativen Anforderungen und Complianceverpflichtungen,
- Veränderungen in der Zusammensetzung oder den Erwartungen interessierter Parteien mit starken Auswirkungen auf die Organisation.

Interessenkonflikte

Darüber hinaus sind alle identifizierten Interessenkonflikte, die wesentliche Auswirkungen auf das Auditprogramm haben können, hinsichtlich Risiken und Chancen zu bewerten, und das Auditprogramm ist ggf. anzupassen.

Fortlaufende Verbesserung

Der Auditprozess und das Auditprogramm unterliegen, wie alle anderen Prozesse im IMS, der in der ISO 9001 Normkapitel 10.3 formulierten „Fortlaufenden Verbesserung". Der Auditprozess hat für die Funktionsfähigkeit und Verbesserung der Managementsysteme insgesamt eine große Bedeutung. Daher sollte in geplanten Abständen (min. einmal jährlich) analysiert und bewertet werden, ob die Gesamtdurchführung des Auditprogramms die geplanten Ziele erreicht hat.

Sollten im Rahmen der Überprüfung und Bewertung Bereiche identifiziert werden, in denen Defizite erkennbar sind, sollten die daraus abgeleiteten Erkenntnisse für eine stetige Verbesserung des Auditprozesses und des Auditprogramms herangezogen werden. Dies schließt Erkenntnisse bezüglich einer weiteren notwendigen Kompetenzentwicklung der Auditoren und Auditteamleiter mit ein.

Bewertung

Bei der Bewertung sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Ergebnisse und Tendenzen aus der Überwachung des Auditprogramms und zur Konformität mit den Auditprogrammverfahren,
- Ergebnisse der Risiken- und Chancenbetrachtung bezüglich interner und externer Belange im Zusammenhang mit dem Auditprogramm,
- Ergebnisse alternativer oder neuer Auditmethoden (z. B. remote) hinsichtlich ihrer Wirksamkeit,
- Belange der Informationssicherheit und Einhaltung von Vertraulichkeitsvorgaben im Auditprozess.

Die Ergebnisse des durchgeführten Auditprogramms inklusive der erkannten Korrektur- und Verbesserungspotenziale sind der Leitung und ggf. weiteren interessierten Parteien mitzuteilen.