

Einleitung

Im Jahre 1999 erschien die erste Ausgabe des DGQ-Bandes 12-31 unter dem Titel „Audit im Prozesscontrolling“. Seit damals hat sich vieles verändert:

Die Normungsgremien haben die Normenreihe DIN EN ISO 9000:2000 auf eine neue Basis gestellt. Ausgehend von acht Grundsätzen für das Qualitätsmanagement stellt diese Version der Norm einen prozessorientierten Ansatz in den Vordergrund und nicht mehr die unabhängige Erfüllung von einzelnen Elementen eines Qualitäts-Managementsystems.

Nachfolgend zu dieser Änderung haben die entsprechenden Gremien auch die Norm DIN EN ISO 19011:2002 verabschiedet. Sie dient als Leitfaden für

- ❖ das Management von Auditprogrammen,
- ❖ die Durchführung von Audits sowie
- ❖ die Qualifikation und Bewertung von Auditoren.

Neben den oben angeführten Überarbeitung der Normenreihe DIN EN ISO 9000:2000 sind weitere Referenzmodelle für die Ausgestaltung eines unternehmensspezifischen Systems definiert worden. Häufig verfügen Unternehmen heute über ein oder mehrere unterschiedliche Managementsysteme.

Hinweis:

Der vorliegende Band verwendet die Begriffe Unternehmen und Organisationen synonym.

Diese Änderungen der formalen Rahmenbedingungen waren ein Anlass, die bestehende Schrift durch ein Expertenteam überarbeiten zu lassen. Ein weiterer Grund liegt in dem bisherigen Titel der Schrift „Audit im Prozesscontrolling“. Praktikern im Qualitätsmanagement ordnen den Begriff „Controlling“ häufig der Finanzwirtschaft zu und setzen es gleich mit Kostenkontrolle und Einsparungen aber nicht mit Qualitätsarbeit und Qualitätssteuerung. Controlling dient in der Regel der operativen Steuerung eines Unternehmens während die Methodik Audit eher der strategischen Unternehmenslenkung zugeordnet wird. Es hat sich in den Jahren auch gezeigt, dass zwar viel über die Zusammenführung der unterschiedlichen Managementsysteme zu einem einheitlichen System diskutiert wird, dass aber von der Diskussion zur Umsetzung doch manchmal ein weiter Weg ist.

Es lag also nahe, die Chance einer Bearbeitung zu nutzen, um eine neue Positionierung der Methodik Audit im Rahmen von Managementsystemen vorzunehmen. Die Arbeitsgruppe hat sich dabei von den folgenden Gedanken leiten lassen:

- ❖ Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das dokumentierte Managementsystem einer Organisation: Zusammengehörige oder zusammenwirkende

- ❖ Managementelemente einer Organisation bilden eine Einheit, die die Organisation in die Lage versetzt Politik und Ziele festzulegen und diese Ziele in den folgenden Zeitabschnitten zu erreichen. Die Größe, die Struktur sowie die Bedürfnisse einer Organisation bestimmen dabei die Ausgestaltung ihres Managementsystems.

- ❖ Managementelemente, als Teil des Gesamtsystems, sind z.B.:
 - Qualitätsmanagement
 - Umweltschutzmanagement
 - Informationssicherheitsmanagement
 - Risikomanagement

In der Unternehmenspraxis werden diese einzelnen Elemente häufig mit einem eigenständigen Managementsystem gleichgesetzt und auch entsprechend benannt. Beispiele hierfür sind Managementsystem, Umweltschutzmanagementsystem usw.

- ❖ Allen diesen Systemen, die auf unterschiedlichen Referenzmodellen basieren, ist gemeinsam, dass sie ein dokumentiertes System beschreiben, in dem Unternehmensziele systematisch geplant und mit Hilfe von festgelegten Prozessen umgesetzt werden. Ein solches System besteht in der Regel aus Führungsprozessen aus denen heraus die Vorgaben für die Organisation kommen, den eigentlichen Geschäftsprozessen in denen die Wertschöpfung stattfindet und den Unterstützungs-Prozessen, die eine Wertschöpfung absichern bzw. möglich machen.

- ❖ Gemeinsam ist diesen Systemen häufig auch die Forderung, dass eine regelmäßige Bewertung des Managementsystems hinsichtlich seiner Angemessenheit und Wirksamkeit erfolgen muss. Daraus kann eine ständige Verbesserung der Abläufe und Produkte resultieren, die die Organisation im Markt und Wettbewerb stärkt.

- ❖ Die initiale Dokumentation eines solchen Managementsystems ist eine notwendige Voraussetzung, damit es in einer Organisation eingeführt und wirksam werden kann. Heutige Organisationen sind in ein Umfeld eingebunden, das sich ständig verändert. So, wie sich das Umfeld ändert, so müssen sich die Organisationen und damit auch ihre Managementsysteme stetig verändern und anpassen, damit sie weiterhin im Wettbewerb bestehen können. Veränderungen können einem Unternehmen von außen aufgezwungen werden, weil sich zum Beispiel der Markt oder gesetzliche Vorgaben verändern.

- ❖ Neben dem externen Anlass sollten Veränderungen aber auch aus dem Unternehmen heraus vorangetrieben werden. Die angeführten Referenzmodelle sehen es als Aufgabe der Organisationsleitung, diese Selbstverbesserung zu unterstützen und in einem organisatorischen Rahmen ablaufen zu lassen, damit sie nicht zufällig passiert. Im Rahmen dieser Verbesserungsprozesse will man zum Beispiel den Bereich einer Organisation finden, der einen Geschäftsprozesse besonders effizient umgesetzt oder gar fortentwickelt hat. Es kann auch sein, dass aufgrund mangelhafter Praxiserprobung ein anderer Geschäftsprozess in einer Art beschrieben worden ist, der einfach nicht sinnvoll umgesetzt werden kann. Diese intern notwendigen Veränderungen gilt es zu identifizieren und in einem organisierten Prozess aufzugreifen und zu verbessern.
- ❖ Die besten Prozesse müssen aber letztlich von den betroffenen Mitarbeitern der Organisation verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Die Erfahrungen über die Jahre zeigen, dass dabei zum teil berechnigte zum teil aber auch unberechnigte Widerstände überwunden werden müssen, damit die Vorteile auch greifbar werden. Dieses „negative“ Verbesserungspotential gilt es genauso zu identifizieren wie das oben beschriebene „positive“ in Form der vorliegenden Best Practices.

Alle diese Punkte will der vorliegende Band in dem Titel „Wirksame Managementsysteme -Mit Internen Audits Verbesserungspotenziale erschließen“ adressieren.

- ❖ Managementsysteme müssen wirksam sein, damit die Organisation und ihr Umfeld einen Nutzen davon haben.
- ❖ Interne Audits sind eine Methode mit der eine Organisation die Wirksamkeit und Angemessenheit ihres Managementsystems bewerten und dadurch Verbesserungspotenziale identifizieren kann.

Zielgruppe

Der vorliegende Band will sich an zwei unterschiedliche Zielgruppen wenden und gliedert sich daher in zwei große Teile:

Der **Teil 1** (Hauptabschnitt 3, 4, 5, 6) will die Führung der Organisationen dazu motivieren, sich mit den unterschiedlichen Managementsystemen und den zugehörigen Bewertungsmethoden auseinander zu setzen und Audit als Führungsinstrument in ihrer Organisation zu etablieren.

Dazu werden exemplarisch einige Modelle von Managementsysteme vorgestellt und in Form einer Tabelle vergleichend dargestellt. Es ist dabei auch ein Ziel transparent zu machen, dass vielen dieser Systeme ein gemeinsamer Gedanke zu Grunde liegt: „Ein Umfeld schaffen, in dem Unternehmensvisionen erfolgreich in Produkte oder Dienstleistungen überführt werden“.

Nachdem die verschiedenen Modelle vorgestellt sind, werden die zugehörigen Methoden dargestellt, mit denen man die Wirksamkeit dieser Systeme bewerten

kann. Die unterschiedlichen Methoden erlauben durchaus auch, andere Fragestellungen zu untersuchen.

Ein Assessment verfolgt zum Beispiel das Ziel, die Bewertung eines Systems gegen einen definierten Kriterienkatalog oder Bewertungsmodell vorzunehmen. Ein Benchmark möchte unterschiedliche Systeme oder die Systeme unterschiedlicher Organisationen im Vergleich darstellen um eine Positionierung zu erlauben.

Ein Audit ist eine bewährte Methodik zur Analyse und Bewertung von Organisationsprozessen, die durch Norm DIN EN ISO 19011 standardisiert ist. Über die Bewertung der Wirksamkeit von Managementsystemen hinaus kann dieses Managementwerkzeug auch für andere Fragestellungen in einer Organisation Anwendung finden.

Der Block 1 schließt mit einer Positionierung des Werkzeuges Audit und stellt die wesentlichen Gründe dar, warum eine Organisationsleitung ein regelmäßiges Auditprogramm aufsetzen sollte.

Der **Teil 2** (Hauptabschnitt 7, 8, ...) dieser Schrift wendet sich an die Mitarbeiter der Organisation, die für die Planung und Umsetzung eines Auditprogrammes in der Organisation verantwortlich sind oder als Auditoren Audits durchführen.

Die einzelnen Hauptabschnitte erklären pragmatisch,

- ❖ wie ein Auditprogramm aufzusetzen ist,
- ❖ welche Zusammensetzung, Aufgaben und Verantwortungen das Auditteam hat
- ❖ wie ein einzelnes Audit zu planen, vorzubereiten und durchzuführen ist
- ❖ wie mit den Ergebnissen der Audits verfahren werden sollte.

Im Anhang wird der Ablauf im Form von Ablaufdiagrammen veranschaulicht.