

AUDITSITUATIONEN

Wissens-Check im Juni

Stellen Sie sich vor:

Sie sind als externer Auditleiter erstmals bei einem Unternehmen mit drei Standorten eingesetzt. Dieses wächst seit mehreren Jahren im branchenüblichen Rahmen und spürt zunehmenden Kostendruck. Daher wurde entschieden, den Standort A binnen dreier Monate um 50% zu verkleinern und eine Produktlinie zum Standort B in 400 km Entfernung zu verlagern. Das Unternehmen ist seit vier Jahren nach ISO 9001 zertifiziert. Nach dem Interview mit dem Geschäftsführer (GF) wirken die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele angemessen. Er kennt die Unternehmenssituation sehr gut, wirkt selbstbewusst, überzeugend und führungsstark. Er pflegt intensive persönliche Kundenkontakte und hat sehr klare Zielvorstellungen.

Als es im Gespräch um interne Audits geht, stellen Sie die Frage: „Welche Bedeutung haben interne Audits für Sie?“ – GF: „Darum kümmert sich immer unser Q-Beauftragter. Von ihm bekomme ich stets eine Kopie des Abschlussberichts.“ – Sie entgegnet: „Das verstehe ich. Und welche Bedeutung haben die internen Au-

dings für Sie?“ – GF, leicht verunsichert: „Solche Audits sind doch in der ISO gefordert, oder?“ – Sie: „Ja, das ist richtig. Dann bleiben wir zunächst bei den Abschlussberichten und den Auditergebnissen. Welches war das für Sie wichtigste Auditergebnis aus dem vergangenen Jahr?“ – Dem GF fällt dazu im Moment nichts ein. Auch auf die Frage, welche Bereiche oder Prozesse denn in den nächsten drei Monaten aus seiner Sicht auditiert werden sollten, kann er nur auf die Zuständigkeit des Q-Beauftragten verweisen: „Er macht immer die Auditplanung für ein Kalenderjahr.“

Ihre Aufgaben:

1. Wie bewerten Sie diese Situation hinsichtlich Konformität zu Forderungen der DIN EN ISO 9001? Bitte begründen Sie Ihre Bewertung.
2. Welche weiteren Aspekte werden Sie im Auditverlauf hinterfragen?

Lösung und Erläuterung folgen im Juli!

Die Auditsituation wurde mit freundlicher Genehmigung des Autors Stefan Heinloth, DQS GmbH, Frankfurt/M., der „Fallstudie für das DQS-Auditorentraining am 3.2.2006“ entnommen.

Auswertung

Wenn Ihre Bewertung der Lösung entspricht und Sie in der Argumentation ähnlich liegen, werden Sie ihre Gesprächspartner im Audit vom Sinn der Betrachtung von Wechselwirkungen leicht überzeugen können.

Haben Sie die Bewertung „aus dem Bauch“ getroffen, ohne Argumente zu finden, wird es Ihnen als Auditor schwer fallen, Ihre Gesprächspartner vom Sinn der Betrachtung der Wechselwirkungen zu überzeugen.

Kontakt (Mai-Aufgabe)

Wolfgang Schonhey
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
T 0 69/9 54 24-150
sy@dgq.de

Unsere Lösung für die Juni-Aufgabe

► Beurteilen Sie eine Auditsituation auf Erfüllung der ISO-9001-Anforderungen und hinterfragen Sie weitere Auditaspekte!

Aufgabe 1

Folgende Normforderungen betreffen Audits bei großen Veränderungsprozessen:

8.2.2 b) Internes Audit:

- „ ... interne Audits durchführen, um zu ermitteln, ob das QM-System wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird“,
- „... wobei Status und Bedeutung der zu auditierenden Prozesse und Bereiche ... berücksichtigt werden müssen.“

Die Erfüllung beider Forderungen kann zu diesem Auditzeitpunkt noch nicht endgültig bewertet werden, da die tatsächliche Auditplanung, die im Verantwortungsbereich von Herrn Kuhlmann liegt, noch nicht auditiert wurde.

5.6.2 Eingaben für die Bewertung:

„Eingaben für die Managementbewertung müssen ... beinhalten:

- a) Ergebnisse von Audits ...
- f) Änderungen, die sich auf das QM-System auswirken könnten, ...“

Auch die Erfüllung dieser Forderung kann noch nicht bewertet werden, da die letzten Managementbewertungen sowie die bereits geplanten noch nicht auditiert wurden.

5.4.2 Planung des QM-Systems:

„Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass ...

- b) die Funktionsfähigkeit des QM-Systems aufrechterhalten bleibt, wenn Änderungen am QM-System geplant und umgesetzt werden.“ (hier z. B. Infrastruktur, 6.3)

Obwohl die oberste Leitung anscheinend interne Audits nicht zur Absicherung des QM-Systems während Veränderungen einsetzt, könnte die Aufrechterhaltung durch andere geeignete Maßnahmen sichergestellt sein. Dies muss nun hinterfragt und auditiert werden.

den. Auch hier kann (noch) keine Abweichung festgestellt werden, wohl aber Verbesserungspotenzial.

8.5.3 Vorbeugungsmaßnahmen (dieser Punkt sollte bei geplanten Veränderungsprozessen immer hinterfragt werden):

„... Vorbeugungsmaßnahmen müssen den Auswirkungen der möglichen Probleme angemessen sein. Ein dokumentiertes Verfahren muss eingeführt werden, um Anforderungen festzulegen zur ...

- b) Beurteilung des Handlungsbedarfs, um das Auftreten von Fehlern zu verhindern.“
- Auch hier muss nun geprüft werden, wie die Organisation den Handlungsbedarf beurteilt hat, um mögliche Fehler oder Probleme während und nach der Umzugsphase zu verhindern. Eventuell liegt eine Risikoanalyse vor. Die Konformität zu dieser Forderung kann zu diesem Auditzeitpunkt noch nicht bewertet werden.

Insgesamt wird keine Abweichung festgestellt, allerdings Verbesserungspotenzial. Weiterhin ergeben sich mehrere Aspekte, die nun hinterfragt und bewertet werden müssen.

Aufgabe 2

Beim weiteren Auditverlauf müssen mehrere Aspekte hinterfragt und bewertet werden:

- Bedeutung und Ziele der teilweisen Betriebsverlagerung von Standort A nach B (Kosten, Aufwand, Erwartungen/Ziele, Planung und Projektleitung, Verantwortung, Chancen und Risiken, Qualifizierung der Mitarbeiter und Prozesse, Monitoring etc.).
- Aufwand und Nutzen der internen Audits – Einsatz als Führungswerkzeug?
- Planungsprozess der internen Audits,

Auswertung

Sie haben in der Bewertung der Auditsituation eine Abweichung festgestellt? Dann können Sie zweifellos Verbesserungspotenzial festhalten. Bei genauer Betrachtung der Normforderungen werden Sie aber keinen Ansatzpunkt finden, der es erlaubt, zu diesem Zeitpunkt eine Abweichung zu formulieren. Denken Sie deshalb bitte immer daran, in Audits nur Fakten zu bewerten (Auditfeststellungen). Ihre Einschätzungen und Hinweise, welche Sie erhalten, können Ihnen im weiteren Auditverlauf Orientierung geben und gezielt hinterfragt werden.

Sie haben in Ihrer Bewertung der Auditsituation Verbesserungspotenzial festgestellt? Sie haben die relevanten Aspekte und die zugehörigen Normforderungen erkannt und Verbesserungspotenzial formuliert? Gratulation!

Sie haben dabei auch den Zusammenhang interner Audits mit Veränderungsprozessen erkannt und als Thema für Ihre Planung des weiteren Auditverlaufs berücksichtigt? Dann sind Sie sicherlich bereits ein erfahrener Auditor. Sie haben die Chance erkannt, Veränderungsprozesse Ihres Kunden zu fördern und wertschöpfend zu begutachten.

Kontakt (Juni-Aufgabe)

Michael Weubel
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
T 0 69/9 54 24-181
mw@dgq.de

QM-Infocenter.de ► QZ102320

- Qualifizierung der internen Auditoren,
- Bedeutung der Managementbewertung – Formalakt oder Führungswerkzeug?
- Einbindung von QM-Fachleuten in Veränderungsprozesse.

