
2.1 Begriffsdefinition und Zielstellungen von Audits

Das Wort *audire* leitet sich vom lateinischen Wort für „hören“ ab. Der englischen Wortbedeutung folgend handelt es sich bei Audits um eine *Anhörung*, *Buchprüfung* oder auch *Inspektion*. Nach der ISO 19011 wird ein Audit wie folgt definiert:

► **Definition** Ein Audit ist ein „... systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditchweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die *Auditkriterien* erfüllt sind.“¹

Audits spielen bei der Umsetzung von Managementsystemen eine wichtige Rolle, denn es soll durch sie regelmäßig geprüft werden, ob die Prozesse einer Organisation geeignet sind, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Die Anforderungen können sich ableiten aus:

- der dem Managementsystem zugrundeliegenden Norm (z. B. ISO 9001, ISO 14001 und EMAS III, OHSAS 18001 oder ISO 50001),
- strategischen Unternehmenszielen,
- Gesetzen und Branchenstandards,
- expliziten Kundenanforderungen,
- Ergebnissen vorangegangener Audits oder
- aktuellen Ereignissen.

Audits sollten nicht lediglich die *Konformität mit Anforderungen überprüfen*, sondern sie dienen dazu *Schwachstellen zu identifizieren* und damit den *kontinuierlichen*

¹ DIN EN ISO 19011:2011, S. 7.

Tab. 2.1 Definition und Beispiele für Auditkriterien und Auditnachweise. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DIN EN ISO 19011:2011, S. 8, Kap. 3.2 und 3.3)

	Auditkriterium	Auditnachweis
<i>Beispiele</i>	Rechtskonformität	Rechtskataster
	KVP	Kataster der Umweltaspekte, Umweltprogramm
	Dokumentation des UMS	Umweltmanagementhandbuch
	regelmäßige Information und Kommunikation	Verfahrensanweisung Information und Kommunikation, Aufzeichnungen über umgesetzte Informations- und Kommunikationsinstrumente
	regelmäßige Schulung der Mitarbeiter	Schulungsplan, Schulungsnachweise
	umweltfreundliche Beschaffung	Verfahrensanweisung Beschaffung Checkliste Lieferantenbewertung
	Notfallvorsorge und Gefahrenabwehr	Alarmierungs- und Notfallmaßnahmenpläne

lichen Verbesserungsprozess (KVP) unterstützen, indem auch Lösungsansätze gegeben werden.

Mithilfe von Audits sollen nach oben genannter Definition Auditnachweise zur Prüfung der Erfüllung von Auditkriterien erlangt werden.

► **Definition** *Auditkriterien* sind Verfahren, Vorgehensweisen oder Anforderungen, die als *Bezugsgrundlage (Referenz)* zur Prüfung der Auditnachweise herangezogen werden.²

Auditnachweise sind Aufzeichnungen, Tatsachenfeststellungen oder andere Informationen, die für die Auditkriterien *relevant und zutreffend und verifizierbar sind* (in qualitativer oder quantitativer Form).³

Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über Verständnis und Beispiele von Auditnachweisen und -kriterien bezogen auf ein UMS nach ISO 14001.

Die „Ergebnisse aus der Bewertung der gesammelten Auditnachweise im Hinblick auf die Auditkriterien“⁴ sind die Auditfeststellungen.

² Vgl. DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 3.

³ Vgl. DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 3.

⁴ DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 3.4.

► **Definition** *Auditfeststellungen* zeigen Konformitäten oder Nichtkonformitäten des UMS mit eigenen Festlegungen bzw. den Anforderungen der ISO 14001 auf, aus denen Verbesserungsmöglichkeiten zur weiteren Entwicklung des UMS abgeleitet werden.

Auf Basis der Auditfeststellungen werden *Auditschlussfolgerungen* gezogen, das sind die „Ergebnisse eines Audits nach Berücksichtigung der Auditziele und aller Auditfeststellungen“⁵.

Damit ein Audit ein wirksames Instrument für den KVP ist, müssen sowohl Arbeitsweise eines Auditors, als auch Prozesse eines Audits auf bestimmten Prinzipien beruhen.

Die ISO 19011 definiert folgende⁶ Auditprinzipien:

1. *Integrität* des Auditors (Ehrlichkeit, Sorgfalt, Verantwortung, Beachtung und Einhaltung der rechtlichen Anforderungen, Kompetenz, Unparteilichkeit, Unvoreingenommenheit, Sensibilität);
2. *Sachliche Darstellung* (Pflicht, wahrheitsgemäß und genau zu berichten);
3. *Angemessene berufliche Sorgfalt* (Anwendung von Sorgfalt und Urteilsvermögen);
4. *Vertraulichkeit* (Gewährleistung der Sicherheit der Informationen);
5. *Unabhängigkeit* (von der zu auditierenden Organisation bzw. Tätigkeit);
6. *Vorgehensweise, die auf Nachweisen beruht* (Ziehen von zuverlässigen und nachvollziehbaren Auditschlussfolgerungen in einem systematischen Auditprozess).

In der alltäglichen Audit-Praxis kommt es zuweilen vor, dass Auditoren falsch wahrgenommen werden, etwa als penible Erbsenzähler oder besserwisserische Kontrolleure und das Audit den Charakter einer „Razzia“ bekommt.⁷ Besonders wenn das Audit vor allem dazu dient, die Konformität der Dokumentation mit den Anforderungen aus der entsprechenden Norm nachzuweisen und damit als „notwendiges Übel“ für eine erfolgreiche (Re-)Zertifizierung wahrgenommen wird, kann Potenzial für eine tiefergehende Verbesserung der Abläufe in der Organisation verschenkt werden.

⁵ DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 3.5.

⁶ Vgl. DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 4.

⁷ Vgl. Sieben 2011, S. 60 ff.

Die Potenziale liegen darin, dass ein Audit dazu dient, klar herauszustellen, was in der Organisation bereits gut funktioniert und wie die Leistungsfähigkeit im Sinne eines KVP weiter erhöht werden kann und es dennoch zur Erbringung von Konformitätsnachweisen genutzt wird. Soll dies erreicht werden, bedarf es einer entsprechenden *Auditkultur*, bei der Audits mit und nicht gegen die Mitarbeiter durchgeführt werden. Wie oben definiert wurde, basiert das Wort Audit auf dem Wort „Audire“, von „zu hören“: Audits können als eine Möglichkeit etabliert werden, die Meinung der Mitarbeiter als einen Bestandteil bei Entscheidungen und Planungen auf Ebene der Geschäftsführung zu nutzen. So gedacht, können Audits zu etwas werden, dem die Auditierten und die Auditoren erwartungsvoll entgegenblicken und aus denen erfolgreiche Unternehmen mit reifen Managementsystemen einen signifikanten Nutzen ziehen können.

- ▶ **Zusammenfassung:** Audit bedeutet Anhörung oder Überprüfung. Audits werden regelmäßig und systematisch von internen oder externen Beauftragten durchgeführt und sorgfältig dokumentiert. Sie können verschiedene Auslöser haben und dienen der Beförderung des betrieblichen KVP. Im Rahmen von Audits sind Auditkriterien zu definieren und dafür Auditnachweise zu sammeln. Durch eine Bewertung der Auditnachweise werden Auditfeststellungen und Auditschlussfolgerungen gezogen.

2.2 Arten und Einsatzbereiche von Audits

Die ISO 19011 unterscheidet sogenannte Erstparteien-, Zweit- und Drittparteien-Audits.⁸

▶ **Definition** „*Erstparteien-Audits*“ (*first party audits*) sind *interne Audits*, die von der Organisation selber, manchmal mit Unterstützung eines Beraters, durchgeführt werden. Hierzu zählt z. B. die erste Umweltprüfung oder die im Rahmen von Managementsystemen regelmäßig durchzuführenden Internen Audits.

▶ **Definition** „*Zweit- oder Drittparteien-Audits*“ (*second or third party audits*) sind *externe Audits*, die zum Beispiel von Kunden (Zweit-Parteien-Audits) oder von Zertifizierungsorganisationen (Dritt-Parteien-Audits) durchgeführt werden.

⁸ Vgl. DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 3.1.

Für externe Audits nach der zweiten Definition sind folgende Kennzeichen hervorzuheben:

- Durch Audits, die von Kunden durchgeführt werden (z. Bsp. *Lieferantenaudits*), kann der Auftraggeber direkt auf Nicht-Konformitäten und Verbesserungspotenziale hinweisen und auf Korrekturmaßnahmen einwirken. Die auditierte Organisation kann hieraus wertvolle Erkenntnisse über die Effektivität ihrer Unternehmensprozesse erlangen. Üblicherweise erfolgt eine Einstufung z. Bsp. der Lieferanten auf einer ABC-Skala, wobei die Positionierung entscheidend für die weiteren Geschäftsbeziehungen ist. Diese ABC-Klassifizierung gibt Auskunft über die Übereinstimmung der Prozesse beim Lieferanten mit der Umwelt- und Qualitätspolitik des Kunden. Idealerweise intensivieren und verbessern sich die Geschäftsbeziehungen dadurch.⁹
- Durch *Zertifizierungsaudits* erlangen Organisationen einen durch eine akkreditierte Stelle ausgestellten Nachweis über die Konformität ihres Managementsystems mit der jeweils zugrundeliegenden Norm (z. B. ISO 9001, 14001 oder 50001). Bezogen auf QMS nach ISO 9001 ist der zertifizierte Nachweis eines Managementsystems *grundlegende Voraussetzung* für die Aufnahme von Wirtschaftsbeziehungen. Bei UMS nach ISO 14001 herrscht dieser Zertifizierungsdruck in bestimmten Branchen, wie z. B. der Elektroindustrie oder dem Fahrzeugbau. Eine externe Zertifizierung eines EnMS nach ISO 50001 hingegen ist die Voraussetzung dafür, z. B. *Deregulierungsmaßnahmen wie Steuerreduzierungen in Anspruch nehmen* zu können. Nach erfolgreicher Zertifizierung sind jährliche Überwachungs- und dreijährige Rezertifizierungsaudits erforderlich, die ebenfalls externe Audits sind.

Entsprechend der Zielsetzung des Audits, des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes und des Reifegrades des Managementsystems lassen sich weitere Formen von Audits differenzieren (vgl. Tab. 2.2).

Es ist wichtig, sich über Zielstellung und Form des Audits rechtzeitig klar zu werden. Nicht für alle Auditformen ist es sinnvoll, diese regelmäßig anzuwenden. Sind in einer Organisation Managementsysteme bereits seit längerer Zeit in Gebrauch, kann es unter Umständen effektiver sein, Prozessaudits durchzuführen, die sich mit konkreten Problemstellungen oder Verfahrensfragen beschäftigen, anstelle zum wiederholten Male Systemaudits durchzuführen, die ein breiteres Zielspektrum abdecken.¹⁰

⁹ Vgl. Gietl/Lobinger 2010, S. 12.

¹⁰ Vgl. Gietl/Lobinger 2010, S. 10 ff.

Tab. 2.2 Auditarten und ihre Zielstellungen. (Quelle: Geiger/Kotte 2008, S. 114 f., S. 118, Gietl/Lobinger 2010, S. 11 ff)

Auditart	Erläuterung
Systemaudit	Beurteilung der <i>Funktionsweise des gesamten Managementsystems</i> bezüglich der Erfüllung der Umwelt- oder Qualitätspolitik und der Konformität mit den gestellten Anforderungen an das Managementsystem
Prozessaudits	Fokussierung <i>auf einzelne Unternehmensprozesse und Workflows</i> , detaillierte Untersuchung, ob die Prozesse effektiv und effizient ablaufen (z. B. durch Vergleich der entsprechenden Verfahrens- und Betriebsanweisungen mit den realen Abläufen)
Produktaudits	Stichprobenartige <i>Überprüfung der Übereinstimmung der hergestellten Güter oder bereitgestellten Dienstleistung mit der Produktspezifikation</i> (z. B. Pflichten- und Lastenheft), indem anhand der Produktmerkmale untersucht wird, ob von Prozessfähigkeit ausgegangen werden kann (z. B. durch Abgleich messbarer Merkmalswerte, Funktionsprüfung, Auswertung von Dokumenten und Statistiken sowie einer strukturierten Ursachenanalyse)
Performance-Audits	Dienen der <i>Einschätzung der Leistungsfähigkeit</i> , die etwa im Vergleich mit Zielwerten als Erreichungsgrade oder Wirksamkeit anhand von Kennzahlen („key performance indicators“) quantifiziert wird sowohl für interne Zwecke (KVP) als auch für externe Zwecke (Benchmarking)
Compliance-Audits	Untersuchung der <i>Einhaltung von rechtlichen, gesetzlichen, behördlichen Vorschriften aber auch branchenspezifischen und innerbetrieblichen Vereinbarungen</i> („codes of conduct“), die in der Regel in einem Rechtskataster systematisiert sind. Große Bedeutung im Bereich der Produktsicherheit und Produkthaftung sowie im Genehmigungsrecht (BImSchG, WHG, Chemikalien- und Gefahrstoffrecht); behördliche Inspektionen, wie sie beispielsweise durch die Industrie-Emissions-Richtlinie gefordert werden oder Begehungen durch die Gewerbeaufsicht entsprechen in vielen Fällen dem Compliance-Audit

Weiterhin können noch folgende Auditarten unterschieden werden:

- *Kombinierte Audits*, d. h. gemeinsame Auditierung von zwei oder mehreren Managementsystemen mit jeweils unterschiedlicher Ausrichtung (z. B. Umwelt- und Arbeitssicherheitsaudits im Rahmen Integrierter Managementsysteme).¹¹

¹¹ Vgl. DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 3.1.; Pischon 1999, Neumann 2012.

- Spezielle, von Führungskräften lancierte Audits, die sich auf besondere Betriebsbereiche beziehen, z. B. *Logistikaudits*, *Schnittstellenaudits*, *Risikoaudits* oder *Projektaudits*¹².
 - *Matrixzertifizierungen*: In Organisationen mit vielen (inter-)nationalen Standorten mit vergleichbaren Produktions- oder Dienstleistungsstrukturen, werden sog. Matrixzertifizierungen durchgeführt. Eine zentrale Matrixstelle steuert und überwacht ein einheitlich strukturiertes Managementsystem, welches an den Standorten angepasst umgesetzt wird. Die Auditierung findet jährlich in der Matrixstelle sowie in jährlich wechselnden, stichprobenartig ausgewählten Standorten statt.
- Entsprechend der Zielstellung können verschiedene Arten von Audits unterschieden werden. Je nachdem von welcher Stelle Audits durchgeführt werden, handelt es sich um ein internes oder externes Audit. Aus inhaltlicher Sicht können System-, Prozess-, Produkt-, Performance- und Compliance-Audits differenziert werden. Bezogen auf die Form der Durchführung lassen sich kombinierte Audits und Matrixzertifizierungen unterscheiden.

2.3 Planung von Audits

Für die Durchführung eines Audits ist es erforderlich, ein sog. Auditprogramm zu erstellen.

► **Definition** Ein Auditprogramm sind die „Festlegungen für ... Audits, die für einen bestimmten Zeitraum geplant und auf einen spezifischen Zweck ausgerichtet sind“.¹³

Das Auditprogramm (vgl. Tab. 2.3) gibt als Rahmenplanung einen Überblick zu:

- Auditzeitpunkten,
- Auditarten,
- auditierten Unternehmensbereichen und
- Auditoren.

¹² Vgl. Gietl/Lobinger 2010, S. 18.

¹³ DIN EN ISO 19011:2011, Kap. 3.

Tab. 2.3 Beispiel für ein Formblatt Auditprogramm. (Quelle: Eigene Darstellung)

Jahr	Auditart und -bereich	Auditor	Jan	Feb	...	Nov	Dez	Zeitpunkt (Datum)
								Erledigt (Signum)

Es empfiehlt sich, die Rahmenplanung regelmäßig zu überarbeiten, damit sichergestellt werden kann, dass die einzelnen Audits ihren Zweck erfüllen und sich an den aktuellen Schwerpunkten und Ergebnissen vorangegangener Management Reviews orientieren und nicht aus Selbstzweck durchgeführt werden. Hierzu gehört eine genaue Beschreibung der jeweils zu verfolgenden Ziele (z. B. System-, performance-, compliance-Audit). Das Auditprogramm wird in der Regel von den Managementbeauftragten erstellt und ist durch die Geschäftsführung zu genehmigen, bevor es innerhalb der Organisation kommuniziert wird.

Im Auditrahmenplan werden, wie aus Tab. 2.3 erkennbar ist, die Zeitpunkte der durchzuführenden Audits festgelegt. An dieser Stelle gilt es zu entscheiden, was durch die Durchführung der Audits im Unternehmen erreicht werden soll. Wenn die Anforderungen der Normen erfüllt werden müssen, um einen externen Zertifizierungsnachweis zu erbringen, so ist es erforderlich einmal jährlich interne Audits und externe Überwachungsaudits und aller drei Jahre Re-Zertifizierungsaudits stattfinden zu lassen. Ein auf bestimmte Themenfelder fokussierter KVP erfordert die Planung darüber hinausgehender Audits (z. B. Prozess-, Performance- oder Produktaudits).

Zur Umsetzung eines ernstgemeinten KVP ist es wichtig, dass sich die Organisation bei der Durchführung von Audits (insbesondere von internen und externen Überwachungs- und Rezertifizierungsaudits) von einem „Ad-hocismus“ befreit. Dieser entsteht – oftmals bedingt aus der prioritären Abarbeitung operativer Produktionstätigkeiten – wenn einmal jährlich, in der Regel zeitlich nahe am externen Audit, Schwachstellen gesucht und möglichst schnell behoben oder verschleiert werden, ohne die verursachenden Faktoren ausreichend zu untersuchen. Dieses Phänomen wird auch als *Sägezahn Effekt* bezeichnet (vgl. Abb. 2.1) sowohl die Wahrnehmung und Aufmerksamkeit der Mitarbeiter als auch das Leistungsniveau

Sägezahneffekt

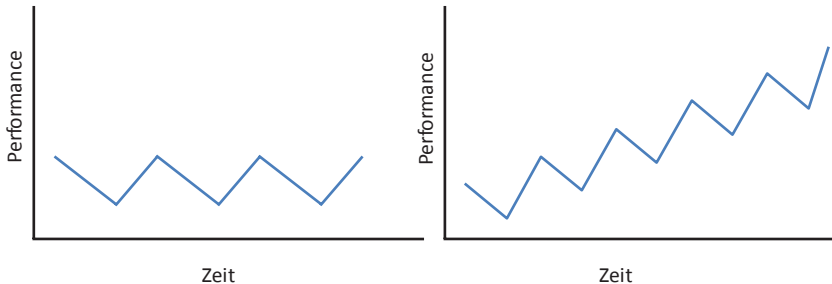


Abb. 2.1 Sägezahneffekt. (Quelle: Gietl/Lobinger 2012, S. 598)

wird in Vorbereitung des Audits kurzfristig erhöht, um im Anschluss daran recht schnell wieder abzufallen (linke Seite der Abb. 2.1).¹⁴ Werden Audits häufiger durchgeführt, kann diesem Effekt entgegengewirkt werden. Mitarbeiter sind i. d. R. darauf bedacht, dass bis zu einem Audit „alles in Ordnung“ gebracht wird, um nicht zu riskieren, dass ein Audit wiederholt werden muss. Eine ständige Verbesserung lässt sich erreichen, indem interne Audits häufiger stattfinden als einmal im Jahr (siehe rechte Seite der Abb. 2.1).

Die mit dem Auditprogramm zusammenhängenden grundsätzlichen Anforderungen und Fragestellungen werden in einem separaten Abschnitt der ISO 19011 behandelt und in der nachfolgenden Tab. 2.4 zusammengefasst.

- ▶ Audits werden mit Hilfe sog. Auditprogramme geplant. Diese strukturieren Zeitpunkte, Arten, zu auditierende Bereiche und Verantwortliche für Audits. Audits sollten als Hilfsmittel zur kontinuierlichen Verbesserung erkannt und genutzt werden und nicht als Kontrollzeitpunkt, vor dem in Form von Aktionismus zwar Schwachstellen behoben, aber nicht die möglichen und erforderlichen Lerneffekte ausgeschöpft werden.

¹⁴ Vgl. Gietl/Lobinger in Kaminske 2012, S. 598.

Tab. 2.4 Anforderungen an ein Auditprogramm. (Quelle: ISO 19011, Kap. 5)

Festlegung der Auditprogrammziele (vgl. Kap. 5.2 der Norm)
Festlegung des Auditprogramms hinsichtlich:
a) Rollen und Verantwortlichkeiten (vgl. Kap. 5.3.1 der Norm)
b) Kompetenz der Verantwortlichen (vgl. Kap. 5.3.2 der Norm)
c) Umfang (vgl. Kap. 5.3.3 der Norm)
d) Auditprogrammriskiken (vgl. Kap. 5.3.4 der Norm)
e) Verfahren (vgl. Kap. 5.3.5 der Norm)
f) Auditprogrammressourcen (vgl. Kap. 5.3.6 der Norm)
Regelungen für die Umsetzung des Auditprogramms hinsichtlich:
a) Ziele, Umfang, Kriterien für ein einzelnes, bestimmtes Audit (vgl. Kap. 5.4.2 der Norm)
b) Auswahl der Auditmethoden (vgl. Kap. 5.4.3 der Norm)
c) Auswahl der Auditteammitglieder (vgl. Kap. 5.4.4 der Norm)
d) Zuweisung der Verantwortlichkeiten an den Auditteamleiter (vgl. Kap. 5.4.5 der Norm)
e) Leiten und Lenken der Auditprogrammergebnisse (vgl. Kap. 5.4.6 der Norm)
f) Verwalten von Aufzeichnungen zu Auditprogrammen (vgl. Kap. 5.4.7 der Norm)
Überwachung des Auditprogramms (vgl. Kap. 5.5 der Norm)
Bewertung und Verbesserung des Auditprogramms (vgl. Kap. 5.6 der Norm)

Auditierung und Zertifizierung von
Managementsystemen

Grundwissen für Praktiker

Brauweiler, J.; Will, M.; Zenker-Hoffmann, A.

2015, XI, 58 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10212-8