

## **Durchführung eines internen Audits nach ISO 19011**

**von  
Jens Harmeier**

**Zielsetzung** Das Ziel der Durchführung von internen Qualitätsaudits besteht nach DIN EN ISO 9001 darin, festzustellen, ob die Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem erfüllt sind und ob das Qualitätsmanagementsystem wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.

**Problemstellung** Interne Qualitätsaudits werden heute mehr und mehr als ein leistungsfähiges Instrument des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in einem modernen Qualitätsmanagement gesehen und gewinnen daher zunehmend an Bedeutung. Darüber hinaus sind interne Qualitätsaudits bei einer Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 nachzuweisen.

Wesentlich für den Erfolg eines internen Audits ist insbesondere eine geplante und systematische Vorgehensweise. Diesbezüglich finden sich detaillierte Anforderungen zur Durchführung eines internen Audits im Normabschnitt 6 der DIN EN ISO 19011. Diese Norm regelt die Durchführung von Audits sowohl von Qualitätsmanagement- als auch von Umweltmanagementsystemen.

**Arbeitshilfen für die Problemlösung**

- DIN EN ISO 19011:2002 – Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen.
- DIN EN ISO 9001:2008 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen
- Auditplan

- Audit-Fragenliste (Abb. 3)
- Auditprotokoll
- Auditfolgemaßnahmenplan (Abb. 6)
- Auditbericht (Abb. 7)
- Verfahrensanweisung „Interne Audits“ (Anhang 1)

**Lösungsweg****1 Gründe für die Durchführung interner Audits**

Für die Durchführung eines internen Qualitätsaudits kann es verschiedene Gründe geben:

**Geplante Audits**

So können interne Audits zunächst periodisch im Rahmen der geplanten Termine im Auditrahmenplan initiiert werden. In diesem Fall sind sie als eine Routineüberprüfung von Produkten und Prozessen oder des gesamten Qualitätsmanagementsystems des Unternehmens zu sehen.

**Ungeplante Audits**

Interne Audits können aber auch durch das plötzliche Auftreten von Fehlern, z. B. durch eine steigende Reklamationsrate, erforderlich werden.

Schließlich können interne Audits dann durchgeführt werden, wenn in einem vorangegangenen Audit schwerwiegende Abweichungen, festgestellt worden sind. Die Wirksamkeit der im Anschluss durchgeführten Auditfolgemaßnahmen kann dann in Form eines Nachaudits erfolgen.

**Auditarten**

Entsprechend ihrer Zielsetzung können im Wesentlichen drei Auditarten unterschieden werden – siehe Abbildung 1:

- Produktaudits,
- Prozessaudits und
- Systemaudits.

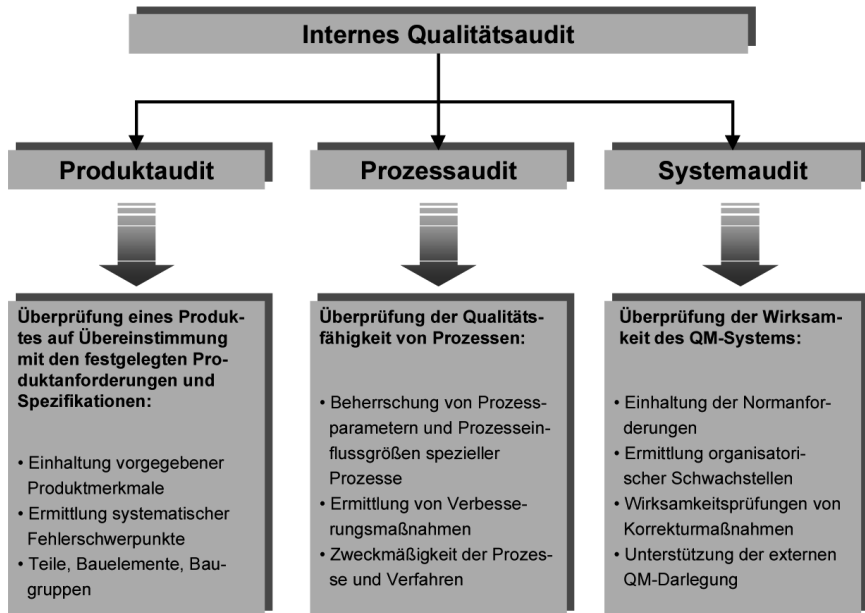


Abb. 1: Arten interner Audits

**Produktaudit** Ein Produktaudit wird dann durchgeführt, wenn ein hergestelltes Produkt auf Übereinstimmung mit vorgegebenen Spezifikationen, Kundenanforderungen, Normen oder Gesetzen überprüft werden soll. Es dient der Bestimmung und Verbesserung der Produktqualität sowie der rechtzeitigen Erkennung von Fehlern. Analog kann für die Bestimmung der Konformität von Dienstleistungen ein Dienstleistungsaudit durchgeführt werden.

**Prozessaudit** Ein Prozess- oder Verfahrensaudit dient der Beurteilung der Qualitätsfähigkeit sowie der Einhaltung und Zweckmäßigkeit eines festgelegten Prozesses. Dies kann sich sowohl auf die Eingaben, also den Prozessinput, als auch

auf den Prozessablauf und die Prozessergebnisse (Output) beziehen. Mit einem Prozessaudit lassen sich insbesondere komplexe Prozesse oder Teilprozesse analysieren. Anlässe für Prozessaudits können z. B. Veränderungen in einem Fertigungsprozess, die Verwendung neuer Rezepturen oder die Überprüfung eines neu eingeführten Prozesses sein.

**Systemaudit**

Ein Systemaudit wird dann erforderlich, wenn die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation eines Managementsystems überprüft werden soll. Es wird insbesondere durchgeführt, um die Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems zu überprüfen, um z. B. den Nachweis zu erbringen, dass das System die Normanforderungen der DIN EN ISO 9001 erfüllt und um Verbesserungsmaßnahmen aufzuzeigen. Abbildung 1 zeigt die Arten von internen Audits.

Darüber hinaus sind noch das Performance- und das Compliance-Audit zu nennen, Auditarten, die zunehmend im Qualitätsmanagement Verbreitung finden.

**Performance-Audit**

Gegenstand eines Performance-Audits ist es, die Ergebnisse der Unternehmensleistung durch die systematische Verfolgung von Leistungsfähigkeitskennzahlen zu verbessern.

**Compliance-Audit**

Das Compliance-Audit dient hingegen der Überprüfung der Einhaltung von gesetzlichen und behördlichen Anforderungen an das Produkt bzw. an die Dienstleistung.

**Auditdurchführung in 3 Phasen**

Um interne Audits effektiv durchführen zu können, empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen in folgenden Phasen:  
Phase 1: Vorbereitung und Planung,  
Phase 2: Durchführung,  
Phase 3: Abschluss und Nachbereitung.

**Forderung der ISO 9001** Die Durchführung interner Audits ist gemäß den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 in einem „dokumentierten Verfahren“ darzulegen. Daher sollte eine entsprechende Verfahrensanweisung erstellt werden. Ein Beispiel für eine Verfahrensanweisung zur Durchführung interner Audits in einem mittelständischen Unternehmen finden Sie im Anhang 1.

## **2 Vorbereitung und Planung des internen Audits**

**Auditleiter** In der Vorbereitungs- und Planungsphase sollte zunächst ein Auditleiter benannt werden, der die Verantwortung für die Durchführung des internen Audits trägt und den Auditoren ihre Aufgaben zuweist.

**Auditziele** Im nächsten Schritt sind die Ziele des internen Audits zu definieren. Auditziele legen fest, was mit dem Audit erreicht werden soll. Mögliche Auditziele sind beispielsweise die

- Prüfung der Zweckmäßigkeit der Produktqualität,
- Verbesserung der Produktqualität,
- Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und/oder Normen,
- Überprüfung der Prozessfähigkeit oder die
- Bewertung eines Qualitätsmanagementsystems anhand der Normanforderungen der DIN EN ISO 9001.

**Auditumfang** Sowohl für den Auditor als auch für die zu auditierende Einheit ist es wichtig, den Umfang des geplanten Audits zu kennen. Daher ist festzulegen, welche Produkte, Prozesse, Standorte oder Bereiche in welchem Zeitrahmen auditiert werden sollen. Der Auditumfang sollte sich aus der Auditrahmenplanung ergeben.

**Auditkriterien** Außerdem ist zu bestimmen, nach welchen Kriterien das interne Audit durchgeführt werden soll. Auditkriterien sind Vorgehensweisen, Verfahren oder Anforderungen, die dem Auditor als Referenz dienen. Führt ein Auditor beispielsweise ein Produktaudit durch, so stehen ihm als mögliche Referenzen vorgegebene Spezifikationen (Pflichtenheft), Kundenanforderungen sowie für das Produkt relevante Gesetze und Normen zur Verfügung, anhand derer er die Produktkonformität überprüft.

**Feststellung der Durchführbarkeit** Nachdem die Auditziele, der Auditumfang sowie die Auditkriterien festgelegt worden sind, ist zu prüfen, ob das Audit durchführbar ist. Die Prüfung bezieht sich insbesondere darauf, ob ausreichende und angemessene Informationen für die Auditplanung vorliegen und ob der Zeitrahmen sowie die für das Audit bereitgestellten Ressourcen ausreichend sind.

**Auditteam** Der Auditleiter wird unterstützt von einem Auditteam, welches die Aufgabe hat, die geplanten Audits umzusetzen. Bei der Zusammenstellung des Auditteams ist zu berücksichtigen, dass die Auditoren möglichst eine Auditorenausbildung und Erfahrung beim Auditieren haben sollten, was jedoch nicht bedeutet, dass die Auditoren unbedingt Experten für die zu auditierenden Prozesse oder Objekte sein müssen, um ihre Aufgabe als Auditoren erfüllen zu können. Mehrere Auditoren können sich durchaus hinsichtlich ihres Fachwissens über die zu auditierenden Prozesselemente, Verfahren oder Produkte ergänzen.

Die Zusammensetzung des Auditteams wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die in Abbildung 2 zusammengestellt sind.



Abb. 2: Einflussfaktoren für die Größe und Zusammensetzung des Auditteams

### **Kontaktaufnahme**

Ist das Auditteam zusammengestellt, so hat der Auditor jetzt die Aufgabe, einen ersten Kontakt mit der zu auditierenden Organisationseinheit aufzunehmen, um die Kommunikationswege zusammen mit dem Vertreter des zu auditierenden Bereiches festzulegen.

Darüber hinaus ist der zu auditierende Bereich rechtzeitig über die Terminplanung zu informieren, damit sich die zu Auditierenden rechtzeitig auf die Auditgespräche vorbereiten können. Schließlich lässt sich der Auditor die erforderlichen Dokumente und Aufzeichnungen aushändigen, die im Rahmen des Audits einer Prüfung unterzogen werden sollen.

**Dokumenten-  
tationsprüfung**

Insbesondere bei komplexen Audits mit einem großen Auditumfang empfiehlt es sich, vor Beginn der eigentlichen Audittätigkeiten eine Prüfung der Arbeitsdokumente, Aufzeichnungen und Formulare vorzunehmen. Dazu gehören beispielsweise Berichte vorangegangener Audits, Berichte von Managementbewertungen, Reklamations- und Beschwerdeauswertungen, Verfahrens-, Arbeits- und Prüfanweisungen, Maßnahmenpläne und Projektprotokolle.

**Auditplan**

Im Anschluss an die Prüfung der Dokumentation geht es darum, die notwendigen Vorbereitungen auf die Audittätigkeiten vor Ort zu treffen. Dazu gehört zunächst die Erstellung eines Auditplans, der etwa ein bis zwei Wochen vor Beginn des Audits verbindlich festgelegt werden sollte. Nach DIN EN ISO 19011 empfiehlt es sich, im Auditplan folgende Punkte zu berücksichtigen:

- die Auditziele,
- die Auditkriterien und alle relevanten Referenzdokumente,
- den Auditumfang einschließlich der Festlegung der zu auditierenden Organisations- und Funktionseinheiten sowie der Prozesse,
- die Termine und Orte, an denen die Audittätigkeiten vor Ort vorgenommen werden sollen,
- den vorgesehenen Zeitpunkt und die Dauer für Audittätigkeiten vor Ort, einschließlich Besprechungen mit der Leitung der zu auditierenden Organisation und Sitzungen des Auditteams,
- die Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitglieder des Auditteams und möglicher Begleitpersonen,
- die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen für besonders wichtige Teile des Audits,

- die Benennung des Vertreters der zu auditierenden Organisation für das Audit,
- die Arbeits- und Betriebssprache des Audits, wenn sich diese von der Sprache bzw. der zu auditierenden Organisation unterscheidet,
- die Themen des Auditberichts,
- logistische Vorkehrungen (Reise, Einrichtungen vor Ort, usw.),
- Angelegenheiten der Vertraulichkeit,
- Auditfolgemassnahmen, soweit zutreffend.

Einen Auditplan finden Sie in Kapitel 02530 dieses Werkes. Nach der Erstellung des Auditplans verteilt der Auditleiter die Aufgaben an die Mitglieder des Auditorenteams und weist diese darauf hin, die für die internen Audits bereitgestellten Ressourcen zu nutzen.

**Vorbereitung  
der Arbeitsdo-  
kumente**

Schließlich sind die für die Durchführung des internen Audits erforderlichen Arbeitsdokumente vorzubereiten. Arbeitsdokumente für den Auditor sind z. B. Checklisten, Sitzungsprotokolle, Berichte vorangegangener Audits oder Pläne für Auditstichproben.

**Audit-Fragen-  
liste**

Ein wichtiges Arbeitsdokument für die Durchführung eines internen Audits ist die Audit-Fragenliste. Sie ermöglicht es dem Auditor, ein strukturiertes Auditgespräch mit dem zu Auditierenden zu führen und stellt sicher, dass keine für das Audit wesentlichen Aspekte vergessen werden. Abbildung 3 zeigt beispielhaft den Ausschnitt einer Audit-Fragenliste zum Bereich „Schulungen“.



Firmenname und Firmenlogo	Formular: Audit-Fragenkatalog		Revisionsstand: 0 Seite 7 von 24
Audit-Nr.: Qualitätsanforderung: Auditor/en: Auditleiter: Bereich: <span style="float: right;">Datum:</span>			
Frage	erfüllt	nicht erfüllt	Feststellungen/Nachweise
Wurde der Schulungsbedarf systematisch ermittelt?			
Gab es einen Verantwortlichen für den Bereich Schulung/Weiterbildung?			
Wurden ausreichend Schulungen angeboten, um den Schulungsbedarf zu decken?			
Wurde ein Schulungsplan erstellt, in dem die Schulungsziele, die Schulungsmethoden sowie die benötigten Schulungsmaterialien aufgeführt sind?			
Wurden die für notwendig erachteten Schulungen durchgeführt?			
Waren die Lerninhalte der Schulungen möglichst praxisbezogen?			
Werden die Schulungen und die Schulungsergebnisse aufgezeichnet (z.B. Zeugnisse, Teilnahmebescheinigungen)?			
Wird die Wirksamkeit der Schulungen überprüft (z.B. in Form von Tests oder Gesprächen)?			
...			

Abb. 3: Ausschnitt einer Audit-Fragenliste zum Bereich „Schulungen“

Der Auditor sollte darauf achten, dass er nicht lediglich die Inhalte der Fragenliste abfragt. Vielmehr geht es darum, die Fragenliste als Basis für eine konstruktive Gesprächsführung zu nutzen, so dass der zu Auditierende nicht den Eindruck gewinnt, im Rahmen des Auditgespräches in seinem Arbeitsbereich kontrolliert zu werden. Der Auditor sollte darüber hinaus Rückfragen beantworten, so dass zwischen dem Auditor und dem Befragten eine Einigung über den Inhalt des Gespräches erzielt wird.

### **3 Durchführung des internen Audits**

#### **Eröffnungsgespräch**

Nachdem das interne Audit vorbereitet und geplant worden ist, beginnt die Durchführungsphase mit einem Eröffnungsgespräch, in dem insbesondere die Auditziele, der Umfang, der Ablauf, die Teilnehmer und die Termine zu besprechen sind. Darüber hinaus wird der Auditplan von den Teilnehmern der Gesprächsrunde bestätigt. Das Eröffnungsgespräch bietet auch die Möglichkeit, die geplanten Auditaktivitäten kurz zu erläutern und noch offene Fragen zu klären. Schließlich kann geklärt werden, ob ausreichend Mittel und Einrichtungen für die Durchführung des Audits vorhanden sind, z. B. Besprechungsräume und Hilfsmittel wie Flipcharts oder Overhead-Projektoren. An der Eröffnungsbesprechung sollte der Auditor und der Vertreter bzw. der verantwortliche Mitarbeiter des auditierten Bereiches teilnehmen.

#### **Kommunikation während des Audits**

Darüber hinaus fordert die DIN EN ISO 19011, dass sich die Mitglieder des Auditteams in regelmäßigen Abständen treffen, um Informationen auszutauschen. Darüber hinaus sollte der Auditleiter das Auditteam rechtzeitig über Probleme und mögliche Risiken informieren. Stellt sich heraus, dass Auditziele nicht erreichbar sind, so ist der Audit-Auftraggeber zu benachrichtigen.

**Unterstützung der Auditoren**

Um die Auditoren bei ihren Audittätigkeiten zu unterstützen, kann erwoogen werden, zusätzlich Betreuer und Beobachter am Audit teilnehmen zu lassen. Diese sollten jedoch die Durchführung des Audits nicht beeinflussen oder gar behindern.

**Erfassung und Bewertung von Informationen**

Jetzt geht es darum, alle für das Audit relevanten Informationen zu erfassen und auszuwerten. Die Erfassung von Informationen kann in Form von Befragungen, durch die Einsicht und Bewertung von Dokumenten oder durch die Beobachtung des zu auditierenden bei seiner Arbeit erfolgen.

**Gesprächsführung auf Grundlage der Fragenliste**

Führt der Auditor mit dem zu Auditierenden eine Befragung durch, sollte dies auf der Grundlage der vorbereiteten Frageliste geschehen. Um die Befragung nicht unnötig in die Länge zu ziehen, empfiehlt es sich für den Auditor, auf eine straffe und zielorientierte Gesprächsführung zu achten. Darüber hinaus sollte er bei seiner Fragetechnik folgende 7 Grundsätze beachten:

1. Bevor der Auditor eine Frage formuliert, muss er genau wissen, was er damit erreichen möchte.
2. Er sollte immer nur eine Frage zur Zeit stellen.
3. Er sollte die Fragen kurz, präzise und für den Auditierten leicht verständlich formulieren.
4. Dem Auditierten sollte ausreichend Zeit zum Nachdenken gegeben werden, bevor er antwortet.
5. Wertungen in den Fragen sollten unterlassen werden.
6. Es sollte darauf verzichtet werden, dem Auditierten Vorwürfe zu machen.
7. Alternativfragen kommen nur in Betracht, wenn die Alternativen den gesamten Bereich möglicher Antworten abdecken. Andernfalls würde der Auditor von vornherein Antwortmöglichkeiten ausschließen und sich dadurch um wertvolle Informationen bringen.

Außerdem muss der Auditor darauf achten, dass er die Fragen ruhig und sachlich vorträgt. Jegliche aggressive Fragestellung ist unbedingt zu vermeiden.

In Abbildung 4 sind praktische Tipps zur Durchführung von Befragungen bei internen Audits zusammengestellt (nach DIN EN ISO 19011).

<b>Durchführung von Befragungen</b>
<p>Die Befragung ist eines der wichtigsten Mittel für die Erfassung von Informationen und sollte in einer Weise durchgeführt werden, die an die Situation und an die befragte Person angepasst ist. Der Auditor sollte jedoch folgendes beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Befragungen sollten bei Personen der relevanten Ebenen und Funktionsbereiche vorgenommen werden, die Tätigkeiten oder Aufgaben innerhalb des Auditumfangs ausführen,</li><li>• Befragungen sollten während der üblichen Arbeitszeit und wo praktikabel, am üblichen Arbeitsplatz der befragten Person vorgenommen werden,</li><li>• Es sollte alles getan werden, um der zu befragenden Person vor und während der Befragung die Befangenheit zu nehmen,</li><li>• Der Grund für die Befragungen und gegebenenfalls die Anfertigung von Aufzeichnungen sollten erläutert werden,</li><li>• Befragungen können eingeleitet werden, indem die Personen gebeten werden, ihre Arbeit zu beschreiben,</li><li>• Fragen, welche die Antworten vorwegnehmen (Suggestivfragen), sollten vermieden werden,</li><li>• Die Ergebnisse der Befragungen sollten zusammengefasst und gemeinsam mit der befragten Person bewertet werden,</li><li>• Den befragten Personen sollte für ihre Teilnahme ihre Kooperation gedankt werden.</li></ul>

Abb. 4: Praktische Tipps zur Durchführung von Befragungen (nach DIN EN ISO 19011).

<b>Nutzung von Informationsquellen</b>
<p>Die ausgewählten Informationsquellen können entsprechend dem Umfang und der Komplexität des Audits variieren und Folgendes enthalten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Befragungen von Beschäftigten und anderen Personen,</li><li>• Beobachtung von Tätigkeiten sowie die Arbeitsumgebung und der Arbeitsbedingungen,</li><li>• Dokumente, wie z.B. Qualitätspolitik und -ziele, Verfahren, Normen, Anweisungen, Lizenzen und Genehmigungen, Spezifikationen, Zeichnungen, Verträge, Aufträge,</li><li>• Aufzeichnungen, wie z.B. Prüfaufzeichnungen, Besprechungsprotokolle, Auditberichte, Aufzeichnungen von Überwachungsprogrammen und Messergebnisse,</li><li>• Zusammenfassungen von Daten, Analysen und Leistungsindikatoren,</li><li>• Informationen zu Stichprobenverfahren der zu auditierenden Organisation sowie über Verfahren zur Kontrolle der Stichprobenverfahren und Messprozesse,</li><li>• Berichte aus anderen Quellen, z.B. Informationsrückfluss von Kunden, andere zutreffende Informationen von außenstehenden Parteien und Lieferantenbewertungen,</li><li>• Datenbanken und Internetseiten.</li></ul>

Abb. 5: Praktische Hilfe zur Nutzung von Informationsquellen (nach DIN EN ISO 19011)

Um Missverständnisse von vornherein zu vermeiden, sollte der Auditor vor Ort nachfragen, wenn ihm Tätigkeiten, Prozesse oder Zusammenhänge unklar erscheinen. Abbildung 5 zeigt eine praktische Hilfe zur Nutzung von Informationsquellen für Audittätigkeiten wie Befragungen, Beobachtungen und Dokumentenanalysen.

**Auditfeststellungen**

Bei der Durchführung des Audits werden die Auditkriterien mit den tatsächlich vorgefundenen Sachverhalten abgeglichen. Dabei kann der Auditor sowohl Konformität der vorgefundenen Sachverhalte mit den Auditkriterien als auch Abweichungen feststellen. Weisen die Auditfeststellungen Abweichungen auf, so bietet es sich an, diese wie folgt zu klassifizieren:

1. Hauptabweichungen (A):

Hier ist ein gefordertes „dokumentiertes Verfahren“ nicht erfüllt bzw. nicht installiert. Dies kann sich sowohl auf die Planung als auch auf die wirksame Umsetzung beziehen.

2. Nebenabweichungen (B):

Hier ist ein gefordertes „dokumentiertes Verfahren“ nur zum Teil erfüllt bzw. installiert, aber noch nicht voll umgesetzt.

3. Empfehlungen (C):

Hier ist ein gefordertes „dokumentiertes Verfahren“ erfüllt bzw. komplett installiert. Trotzdem können Empfehlungen sinnvoll sein, um dem auditierten Bereich Verbesserungsmaßnahmen aufzuzeigen.

**Auditschlussfolgerungen**

Aus den Auditfeststellungen sind in einem nächsten Schritt vom Auditteam die Auditschlussfolgerungen zu erarbeiten. Im Zentrum steht dabei die Erörterung und Ableitung von Auditfolgebmaßnahmen, bei denen es sich sowohl um Korrektur- als auch um Vorbeugungsmaßnahmen handeln kann. Für jede Maßnahme ist ein Verantwortlicher für die Durchführung zu bestimmen. Darüber hinaus sollte festgelegt werden, bis wann die Maßnahmen durchzuführen sind. Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt aus einem Auditfolgebmaßnahmenplan.

Auditfolgemassnahmen zu Auditbericht-Nr.: 21			Datum:		Seite 1 von 3	
Bew.	Feststellung	Auditfolgemassnahmen	Verantwortlichkeit für die Durchführung	Termin	Maßnahme erledigt	Prüfung der Wirksamkeit
A	Lager in nicht ordnungsgemäßen Zustand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unkenntliche, alte Kennzeichnung erneuern</li> <li>• die zur Abholung bereitgestellten Proben an dafür gekennzeichneten Plätzen bereitstellen</li> <li>• ätzende Stoffe an den dafür ausgewiesenen Plätzen lagern</li> </ul>	Leiter Technikum			
A	Systematik der Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen konnte nicht dargelegt werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfahren einführen, beschreiben und schulen</li> </ul>	Leiter Technikum			
B	Liste der Aufzeichnungen nicht vollständig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste überprüfen, aktualisieren und erweitern (z.B. ABÜ, Umweltprüfung, ...)</li> </ul>	Leiter Technikum			
C	Liste der Genehmigungsbescheide für das Technikum nicht gut lesbar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste erneuern</li> </ul>	Leiter Technikum			
Bemerkungen: A = Hauptabweichung gegenüber Normanforderungen, B = Nebenabweichung, C = empfohlene Verbesserungsmaßnahmen						

Abb. 6: Auditfolgemassnahmenplan (Ausschnitt)



05110\_06.doc

**Abschluss-  
besprechung**

Die Durchführungsphase endet mit einer Abschlussbesprechung unter Leitung des Auditteamleiters. Ziel ist es, dem auditierten Bereich die Auditfeststellungen und -schlussfolgerungen zu erläutern, so dass diese verstanden werden. Falls es hier zu größeren Unstimmigkeiten zwischen dem Auditteamleiter und den Vertretern des auditierten Bereiches kommt, sollten diese diskutiert werden, wobei möglichst ein Konsens zu erzielen ist.

**3 Abschluss und Nachbereitung des internen Audits****Erstellung des  
Auditberichts**

In der dritten und letzten Phase wird das interne Audit abgeschlossen und nachbereitet. Die Ergebnisse des Audits sind in einem Auditbericht zu dokumentieren. Gemäß DIN EN ISO 19011 sollte der Auditbericht mindestens Folgendes beinhalten:

- Zielsetzung des Audits,
- Auditumfang, besonders die Festlegung der Organisations- und Funktionseinheiten oder der Prozesse, die auditiert wurden und die Angabe des betrachteten Zeitraums,
- Benennung des Auditauftraggebers,
- Benennung des Leiters und der Mitglieder des Auditteams,
- Termine und Orte, an denen die Audittätigkeiten vor Ort durchgeführt wurden,
- Auditkriterien,
- Auditfeststellungen,
- Auditschlussfolgerungen.

**Aufgabe des  
Auditberichts**

Der Auditbericht hat die Aufgabe, das gesamte Auditgeschehen von der Initiierung bis zum Schluss zu dokumen-



tieren und transparent zu machen. Er ist vertraulich und sollte mit dem Verantwortlichen des auditierten Bereiches abgestimmt werden. Meinungsverschiedenheiten sind möglichst in den Auditbericht aufzunehmen. Abbildung 7 zeigt beispielhaft ein Auditbericht-Formular.

**Prüfung,  
Genehmigung,  
Verteilung des  
Auditberichts**

Der Auditbericht ist entsprechend den Vorgaben des Auditprogramms zu prüfen und zu genehmigen und anschließend entsprechend der Verteilerliste vom Auditleiter zu verteilen. Dabei ist darauf zu achten, dass mindestens dem Leiter des auditierten Bereiches und dem QMB ein Exemplar zukommt.

**Durchführung  
der Auditfolge-  
maßnahmen**

Jetzt werden die im Auditfolgemassnahmenplan aufgeführten Maßnahmen umgesetzt. Die Umsetzung, insbesondere die Zeiteinhaltung der Maßnahmen, wird vom Auditor überwacht.

**Überprüfung  
der Wirksam-  
keit der Audit-  
folgemassnah-  
men**

Nach der Umsetzung der Maßnahmen sind diese auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen. Wurde ein Nach-Audit vereinbart, so ist dieses rechtzeitig terminlich mit dem zu Auditierenden abzusprechen. Die Durchführung und Wirksamkeitsprüfung sollte sich an dem PDCA-Zyklus (Planen, Durchführen, Überprüfen, Anwenden) orientieren.

**Analyse  
der Auditor-  
ergebnisse**

Zum Schluss bietet es sich an, den Verlauf und die Ergebnisse des Audits zu analysieren, um feststellen zu können, was bei der Planung und Durchführung der nächsten Audits besser gemacht werden kann. Das Postulat ständiger Verbesserung gilt selbstverständlich auch für interne Audits.

**Literatur**

- [1] DIN EN ISO 19011:2002 – Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen. Berlin 2002
- [2] Gietl, G./Lobinger, W.: Qualitätsaudit – Planung und Durchführung von Audits nach DIN EN ISO 9001:2000. München, Wien 2003
- [3] Pfitzinger, E.: Projekt DIN EN ISO 9001:2000 – Vorgehensbeschreibung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Berlin et al. 2001

**Kontakt-  
adresse  
des Autors**

Dipl. Ök. Jens Harmeier  
harmeier@arcor.de