

Petra Corbé

Lösungsvorschläge

zum

Arbeitsbuch

für

Interne Auditoren

Lösungsvorschläge zum Arbeitsbuch für Interne Auditoren

Inhalt

| | |
|------------------------------|----|
| Arbeitsbuch Seite 5 | 1 |
| Arbeitsbuch Seite 7 | 2 |
| Arbeitsbuch Seite 21 | 3 |
| Arbeitsbuch Seite 23 | 4 |
| Arbeitsbuch Seite 25 | 5 |
| Arbeitsbuch Seite 27 | 6 |
| Arbeitsbuch Seite 31 | 7 |
| Arbeitsbuch Seite 41-44..... | 9 |
| Arbeitsbuch Seite 45 | 12 |
| Arbeitsbuch Seite 59 | 14 |
| Arbeitsbuch Seite 81 | 16 |

Arbeitsbuch Seite 5

PERSÖNLICHE UND BERUFLICHE ZIELE DER SCHULUNGSTEILNEHMER

- ☉ Welche Qualifikationen und Kenntnisse sollte ein interner Auditor vorweisen können?

.....

.....

.....

Vergleichen Sie die von Ihnen genannten Qualifikationen und Kenntnisse mit den nachfolgenden

Lösungsvorschlägen auf Seite 2

Arbeitsbuch Seite 7

ERARBEITUNG DER FACHLICHEN INHALTE

Ordnen Sie die von Ihnen auf der vorhergehenden Seite formulierten Qualifikationsanforderungen und Kenntnisse entsprechend zu.

⊙ Fachkompetenz:

Fachwissen im erlernten Beruf, Expertenwissen im Berufsfeld inkl. gesetzliche Rahmenbedingungen

in der zu auditierenden Branche,

Fachwissen zum Qualitätsmanagement, zu ISO-Normenreihen, zur Durchführung von Audits speziell

ISO 19011:2011, Auditprinzipien, Auditmethoden, Auditdokumentation,

Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse und Fachwissen zu organisatorischen Aspekten

⊙ Berufsausbildung:

Abgeschlossene Ausbildung im Fachbereich, der auditiert werden soll, Aufrechterhaltung des

aktuellen Wissensstands, Kenntnisse zu den rechtliche Rahmenbedingungen im beruflichen Umfeld,

angemessene berufliche Sorgfalt beurteilen können

⊙ Persönliche Eigenschaften:

Bereitschaft sich weiterzubilden , offen für persönliche Weiterentwicklung und Verbesserungen,

gerne Kommuniziere, siehe persönliche Eigenschaften Arbeitsbuch Seite 12

⊙ Erfahrungen:

Berufserfahrung in der jeweiligen Branche, die Spielregeln der Branche kennen, gewisse

Lebenserfahrung um selbstsicher, standhaft und verantwortlich handeln zu können , Erfahrung zur

Nachweissammlung und zur Anfertigung von Aufzeichnungen

Arbeitsbuch Seite 21

Das Leiten und Lenken des Auditprozesses beinhaltet lt. ISO 19011 folgendes:

| | |
|---|--|
| Den Auditprozess leiten und lenken: | Interpretation-Konkretisierung |
| Planung des Audits | <i>Geplantes Vorgehen: Wann soll wer was auditieren = Auditprogramm und Auditplan erstellen</i> |
| wirksame Ressourcennutzung während des Audits | <i>Zeitplanung, Ansprechpartner auswählen, effizienter Auditoreneinsatz, um die Auditziele zu erreichen</i> |
| Handhabung von Unsicherheit beim Erreichen der Auditziele | <i>Anpassen des Auditplans und der Stichproben im Audit</i> |
| Schutz der Gesundheit und Sicherheit der Auditteammitglieder / Einhalten von Arbeitsschutz- und Sicherheitsanforderungen | <i>Arbeitsicherheit bei der Auditplanung berücksichtigen und beim Auftraggeber und der zu auditierenden Organisation sicherstellen</i> |
| Organisation und Leitung der Auditteammitglieder | <i>Auditplanung und Einsatzplanung der Auditoren nach Fähigkeiten und Fachkenntnissen</i> |
| Anleitung und Führung von Auditoren in Ausbildung | <i>Ermöglichen praktischer Erfahrungen, Einbinden bei der Beurteilung von Feststellungen und Schlussfolgerungen, Bereitschaft, Fragen zu beantworten</i> |
| Vermeidung und Beilegung von Konflikten, falls notwendig | <i>Vermitteln zwischen Auditoren und Organisation bzw. auditierten Bereich, ggf. Entscheidungen herbeiführen, z.B. bei der Rollenverteilung und Gesprächsführung, offene ehrliche Kommunikation mit allen Beteiligten</i> |
| Kommunikationsaustausch der Auditteammitglieder mit der Person, die das Auditprogramm leitet und lenkt sowie mit der auditierenden Organisation | <i>Geplante, regelmäßige Treffen mit Austausch im Auditteam z.B. zur Nachbesprechung der Audits oder zur Vorbereitung= Auditprogramm erstellen Rückmeldung an die auditierte Organisation im Auditplan berücksichtigen</i> |
| Im Austausch mit den Auditteammitgliedern zu Auditschlussfolgerungen gelangen | <i>Zeiten zum Austausch im Auditorenteam bei der Auditplanung berücksichtigen</i> |
| Auditbericht erstellen und abschließen | <i>Rückmeldung bzw. Berichterstattung zu den Ergebnissen an die auditierte Organisation bzw. Bereich, verantwortlich für den Inhalt des Auditberichts</i> |

Arbeitsbuch Seite 23

ÜBERPRÜFEN DES LERNERFOLGS:

Welche Eigenschaften sollte ein Auditor grundsätzlich mitbringen?

selbstsicher, standhaft, sorgfältig und verantwortungsvoll arbeitend, klare, zeitgerechte, wahrheitsgetreue Kommunikation, entscheidungsfähig, teamfähig, etc. siehe Persönliche Eigenschaften Seite 12 Arbeitsbuch..

Bereitschaft sich selbst weiter zu entwickeln und zu verbessern, wertschätzender Umgang mit Gesprächspartnern, strukturiertes Arbeiten und sachliche Darstellung

Was wird unter branchenspezifischen Fertigkeiten und Wissen verstanden?

Siehe Abbildung Arbeitsbuch Seite 14

Anforderungen und Grundsätze zur Gestaltung der Managementsysteme

Die interessierten Parteien der Branche und deren Interessen kennen

Die speziellen Verfahren, Techniken, Prozesse und Praktiken der Disziplin/Branche kennen und verstehen

Risiko der Branche und Disziplin und entsprechende Vorbeugungsmaßnahmen kennen

Rechtliche Anforderungen der Branche , die im Rahmen der Berufsausbildung sowie bei Fort- und Weiterbildung vermittelt werden und für die Praxis relevant sind

Wissen zur Art der Tätigkeit und zum Arbeitsplatz (Gestaltung, Sicherheit etc.)

Arbeitsbuch Seite 25

Nach der Definition DIN EN ISO 19011:2011 ist das Audit ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.

⊙ systematischer Prozess:

Audits werden geplant, gezielt, konsequent, logisch und nach festgelegter Methode durchgeführt und nachbearbeitet.

Die Systematik wird durch die Vorgaben der DIN EN ISO 19011:2011 bestimmt und dem Grundsatz der ständigen Verbesserung der DIN EN 9000, dem PDCA-Zyklus folgend

⊙ unabhängiger Prozess:

Auditoren müssen unabhängig vom auditierten Bereich und frei von Interessenkonflikten sein um objektive Schlussfolgerungen ziehen zu können

⊙ dokumentierter Prozess

Der Auditprozess sollte nachvollziehbar und verifizierbar sein und Feststellungen aufgrund von Nachweisen getroffen werden. Hierzu ist es notwendig Aufzeichnungen zu fertigen.

Arbeitsbuch Seite 27

ERARBEITUNG DER FACHLICHEN INHALTE ZUM ZWECK UND ZUR ZIELSETZUNG INTERNER AUDITS

Überlegen Sie:

Welchen Zweck sollen interne Audits allgemein erfüllen? Warum werden Sie durchgeführt?

Zweck: *Bewertung von Prozessen und dem Prozessmanagement. Qualitätsmanagement=*

Prozessmanagement

Warum: *Überwachung der Arbeitsprozesse*

Umsetzung von Vorgaben

Praxistauglichkeit schriftlicher Regelungen

Verbesserungspotential und Möglichkeiten zur Prozessoptimierung

© Welche speziellen Ziele können interne Audits außerdem verfolgen?

Die Erfüllung einer Zertifizierungsgrundlage

Umsetzung des Qualitätsmanagements im Gesamtunternehmen= Durchdringungs- und Reifegrad

Spezielle Fragestellungen z.B. bei der Häufung von Beschwerden oder Fehlern

Arbeitsbuch Seite 31

ERARBEITUNG DER FACHLICHEN INHALTE ZU AUDITFORMEN

Je nach Zielsetzung des internen Audits bieten sich unterschiedliche Auditformen an.

- ⊙ Welche Auditformen haben Sie schon kennen gelernt?

individuelle Erfahrungen

Schwerpunkte und Fragestellungen, um das Prozessmanagement zu betrachten und Prozesse zu überwachen und zu optimieren:

- ⊙ Schwerpunkte

siehe Arbeitsbuch Seite 36

insgesamt ergeben sich die Fragestellungen aus den Prozessregelungen zum jeweiligen

Arbeitsprozess und der Eignung des Prozesses die Ziele des Unternehmens zu erreichen bzw. die

Anforderungen der Kunden/Interessenpartner zu entsprechen. Hierzu gehört auch, die sichere

Prozessgestaltung d.h. Risiken im jeweiligen Prozessablauf zu ermitteln und bei der

Prozessgestaltung zu berücksichtigen

- ⊙ Fragestellungen

siehe Arbeitsbuch Seite 36

Lösungsvorschläge zum Arbeitsbuch für Interne Auditoren

Schwerpunkte und Fragestellungen, um das Qualitätsmanagement in seiner Wirksamkeit zu überwachen:

⊙ Schwerpunkte

Die Betrachtung des gesamten Managementsystems und das Zusammenwirken aller Prozesse soll im Vordergrund stehen

Hierzu muss der Schwerpunkt der Betrachtung und der entsprechenden Fragestellungen bei der Gestaltung des Gesamtsystems und der Beteiligung der einzelnen Bereiche und Personen liegen und welchen Beitrag sie leistet, um die Ziele des Unternehmens und die Kundenanforderungen zu erfüllen.

⊙ Fragestellungen

siehe Seite Arbeitsbuch 37 und 39

Wie wird das Qualitätsmanagementsystem in der Praxis gelebt

Welche Aktivitäten zur Gestaltung des Gesamtsystems erfolgen auf den unterschiedlichen Ebenen des Managementsystems, d.h. auf Unternehmensebene, bereichsbezogen und personenbezogen

Wie ist eine ständige Verbesserung auf allen Ebenen des Unternehmens sicher gestellt

Arbeitsbuch Seite 41-44

ERARBEITUNG DER FACHLICHEN INHALTE ZU DEN AUDITPRINZIPIEN

Umsetzung der 6 Auditprinzipien:

Übersetzen Sie die einzelnen Auditprinzipien als übergeordnete Verhaltensrichtlinien für Auditoren. Was bedeuten sie für das Verhalten des Auditors?

⊙ Integrität

siehe Anhang Glossar Seite 100

Auditoren sollen ein persönliches Wertesystem und das persönliche Handeln an folgenden Kriterien

ausrichten:

Ihre Auditorentätigkeit sorgfältig, ehrlich und mit Verantwortung ausüben

Dies beinhaltet, rechtliche Anforderungen zu beachten und einzuhalten sowie ihre Arbeit

unparteilich auszuführen

kompetentes Arbeiten während des Audits

⊙ Unabhängigkeit

Bedeutet sowohl unabhängig von den Leitern bzw. Vorgesetzten des auditierten Funktionsbereichs

als auch von der dort ausgeübten Tätigkeit zu sein. Dies bedeutet, dass der eigene Arbeitsbereich

nicht auditiert werden sollte

Es sollten keine Interessenskonflikte bestehen

In kleinen Unternehmen muss deshalb darauf geachtet werden, dass soweit als möglich die

Objektivität gesichert wird

Umsetzung der 6 Auditprinzipien (Fortsetzung):

⊙ Vertraulichkeit

Alle Informationen die ein Auditor im Rahmen der Audits erwirbt, sind entsprechend sensibel zu handhaben. Der ordnungsgemäße Umgang mit Informationen und Datenschutz ist in allen Auditphasen und bei der Berichterstattung einzuhalten

Informationen dürfen nicht zur persönlichen Bereicherung des Auditors oder der Person, die das Audit anfordert verwendet werden.

Eine schriftliche Vertraulichkeitserklärung sollte auch für interne Auditoren selbstverständlich sein

⊙ Nachweise

Das Audit als systematischer Prozess basiert auf zuverlässigen und nachvollziehbaren

Schlussfolgerungen aufgrund von Stichproben

Eine Protokollierung des Vorgehens zur Nachweissammlung, die eine Umsetzung von Vorgaben und die Erfüllung von Anforderungen ist hierzu notwendig

⊙ Angemessene berufliche Sorgfalt

Ist notwendig, um in allen Auditsituationen die richtigen Entscheidungen (Schlussfolgerungen) ziehen zu können

Angemessene berufliche Sorgfalt bezieht sich sowohl auf den auditierten Fachbereich als auch auf die Sorgfalt bei der Auditdurchführung selbst mit Stichproben und Nachweissammlung

Sorgfalt im auditierten Fachbereich bedeutet z.B. wichtige qualitätsrelevante Tätigkeiten und Risikobereiche im Audit zu berücksichtigen und geeignete Stichproben und Nachweise zu sammeln

Lösungsvorschläge zum Arbeitsbuch für Interne Auditoren

© Sachliche Darstellung

Auditoren haben die Verpflichtung wahrheitsgemäß und sachlich zu berichten, d.h. keine persönliche Interpretationen vorzunehmen, sondern klar, verständlich und objektiv zu berichten bzw. zu kommunizieren

Alle Audittätigkeiten, Auditfeststellungen und Auditschlussfolgerungen sollen wahrheitsgemäß bei Rückmeldungen an die Auditierten und im Auditbericht dargestellt werden, inklusive aufgetretener Hindernisse, Missverständnisse oder nicht geklärter Auffassungen zwischen Auditierten und Auditteam.

Arbeitsbuch Seite 45

ERARBEITUNG DER FACHLICHEN INHALTE

Die Durchführung eines Audits lässt sich – wie viele Handlungsabläufe – in folgende Schritte unterteilen:

- Vorbereitung
- Durchführung
- Abschluss
- Nachbereitung

Sammeln Sie, welche Audittätigkeiten zu den jeweiligen Schritten notwendig sein könnten:

⊙ Vorbereitung des Audits

siehe Arbeitsbuch Seite 47-52

Auditprogramm erstellen (Jahresprogramm (Seite 47-48)

Auditprogramm umsetzen mit der Planung einzelner Audits (Seite 49)

Kontaktaufnahme mit dem zu auditierenden Unternehmen bzw. Bereich und

Dokumentation prüfen (Seite 50)

Auditplan erstellen (Seite 51)

Erstellen der Audit-Arbeitsunterlagen (Seite 52)

⊙ Durchführung des Audits

Siehe Arbeitsbuch Seite 61

Auditstart mit Eröffnungsbesprechung, Vorstellung des Auditteams und Informieren

Informationssammlung Stichproben und Nachweissammlung durch Befragung, Beobachtungen

und Prüfen der Dokumentation

Zusammenfassen der Ergebnisse, Bewerten und Auditschlussfolgerungen ziehen

Lösungsvorschläge zum Arbeitsbuch für Interne Auditoren

© Abschluss des Audits

Auditabschluss mit Abschlussbesprechung (siehe Seite 67)

Aufzeichnung zur Nichterfüllung von Anforderungen und Rückmeldung an die Organisation

Klärung der Behebung von Abweichungen bzw. Möglichkeiten die Anforderungen zu erfüllen

© Nachbereitung des Audits

Siehe Arbeitsbuch Seite 69

Auditor:

Auditbericht verfassen und weiterleiten

weitere Nacharbeiten wie Maßnahmenbearbeitung bzw. -überwachung, Nachbesprechung im

Auditorenteam, Auditprogramm bewerten, verbessern, Wirksamkeitsprüfungen zu

Korrekturmaßnahmen berücksichtigen und planen

Organisation/auditierter Bereich

Maßnahmen zur Verbesserung ableiten, bearbeiten und Umsetzung überwachen,

Wirksamkeitsprüfungen zu Korrekturmaßnahme planen und veranlassen

Beide Parteien:

Auditorenbewertung

Arbeitsbuch Seite 59

ERARBEITUNG DER FACHLICHEN INHALTE ZUR AUDITDURCHFÜHRUNG

Welche einzelnen Tätigkeiten beinhaltet die Phase „Durchführung eines Audits“ und was ist hierbei besonders zu beachten? Sammeln Sie in der nachfolgenden Tabelle zu jeder einzelnen Tätigkeit die wichtigsten Punkte:

| Audittätigkeiten: | Beinhaltet /zu beachten | Bedeutung für den Auditerfolg |
|--|--|--|
| Auditeröffnung und Eröffnungsbesprechung siehe Arbeitsbuch Seite 62 | Begrüßung Vorstellen des Auditteams und der Ansprechpartner Bestätigung des Auditplans und Verfügbarkeit der geplanten Ansprechpartner Vorstellen der Auditmethoden, Klassifizierung der Auditfeststellungen und Formen der Rückmeldungen Hinweis auf Einhaltung des Datenschutzes und Vertraulichkeit | Rollen- und Aufgabenverteilung sind geklärt Transparenz zur Auditdurchführung Sicherstellen der Durchführbarkeit des Audits Unsicherheiten ausräumen, Vertrauen schaffen Unklarheiten ausräumen= Insgesamt Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen |
| Auditdurchführung Informationssammlung siehe Arbeitsbuch Seite 63-65 | Stichproben und Nachweissammlung Dokumentation | Nachvollziehbare, verifizierbare Stichproben und Nachweise liegen vor und ermöglichen eine Beurteilung ob Anforderungen erfüllt werden |
| | Begehungen und Befragung der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz Wertschätzung der Auditierten Unnötige Störungen des betrieblichen Ablaufs vermeiden Zeitplan einhalten | Für Sicherheit sorgen durch vertraute Umgebung Ängste bei Mitarbeiter abbauen „gemeinsam besser werden“ Interesse am Arbeitsplatz und der Tätigkeit der auditierten Mitarbeiter ermöglichen Akzeptanz der internen Audits als Instrument der Verbesserungen |
| | Überprüfen von Dokumenten und Aufzeichnungen | Bestätigung zur Anwendung vorgesehener Dokumente erhalten Qualität von Aufzeichnungen beurteilen können (Auffindbarkeit, Lesbarkeit etc.) |
| | Austausch im Auditorenteam | Informationsaustausch Abgleichen und bewerten von Auditfeststellungen und Schlussfolgerungen Auditablauf abstimmen und ggf. Stichprobenanpassungen |
| | Rückmeldung zu Auditerngebnisse während des Audits | Transparenz für die auditierte Organisation zu Stärken, Schwächen, möglichen Abweichungen und notwendigen Nachbesserungen keine Überraschungen bei der Abschlussbesprechung |

Lösungsvorschläge zum Arbeitsbuch für Interne Auditoren

| Audittätigkeiten: | Beinhaltet /zu beachten | Bedeutung für den Auditerfolg |
|--|--|--|
| Auditabschluss mit Abschlussbesprechung | <p>Der Organisation/dem auditierten Bereich Auditfeststellungen und Schlussfolgerungen mitteilen</p> <p>Notwendige Korrekturmaßnahmen und Termine zur Bearbeitung von Schwachstellen mitteilen</p> <p>Lob und Anerkennung für gute Lösungen</p> <p>Ehrliche Rückmeldung geben</p> <p>Offene Fragen zur Auditnachbereitung klären</p> | <p>Transparenz für die auditierte Organisation zu Stärken, Schwächen, möglichen Abweichungen und notwendigen Nachbesserungen und einzuhaltenden Terminen</p> <p>Beseitigung von Meinungsverschiedenheiten</p> <p>Vor allem bei Prozessaudits sollte eine Rückmeldung zur Prozesstauglichkeit erfolgen</p> <p>Die Organisation/der Bereich ist informiert zum weiteren Vorgehen bzw. den Nacharbeiten</p> |

Arbeitsbuch Seite 81

ERARBEITUNG DER FACHLICHEN INHALTE ZUR KOMMUNIKATION IM AUDIT

Zur Reflexion der eigenen Kommunikation klären Sie zunächst für sich folgende Fragen:

Die nachfolgenden Fragen dienen lediglich der persönlichen individuellen Reflexion, es gibt somit keine Musterlösungen!

- ⊙ Was bedeutet für mich Kommunikation und wie gehe ich damit um?

.....

- ⊙ Welche Formen der Kommunikation bevorzuge ich? (persönlicher Austausch, Telefon, E-Mail etc.)

.....

- ⊙ Welche Faktoren hemmen meine verbale Kommunikation?

.....

- ⊙ Achte ich darauf, welche nonverbalen Signale ich sende?

.....

Ihre Antwort auf die nachfolgende Frage können Sie mit den Schlussfolgerungen für die Kommunikation im Audit auf Seite 88 des Arbeitsbuchs abgleichen

- ⊙ Wie kann eine positive, erfolgreiche Gesprächsführung im Audit gelingen?

.....