

# Fotoprotokoll

## DGQ-Qualitätstag 2017

### Der interne Auditor „zwischen den Stühlen“



Fachkreis Audit und Assessment

Melanie Krauß, Elmar Zeller, Christoph Reusch, Jürgen Körner

# Inhalte des Workshops

- Unser Bild + Verständnis
  - Ihre Ausrichtung der internen Audits
  - Was gibt es schon alles
  - Was fehlt für den Erfolg
  - mögliche Wege + Voraussetzungen
- ⇒ Ausrichtung des Fachkreises

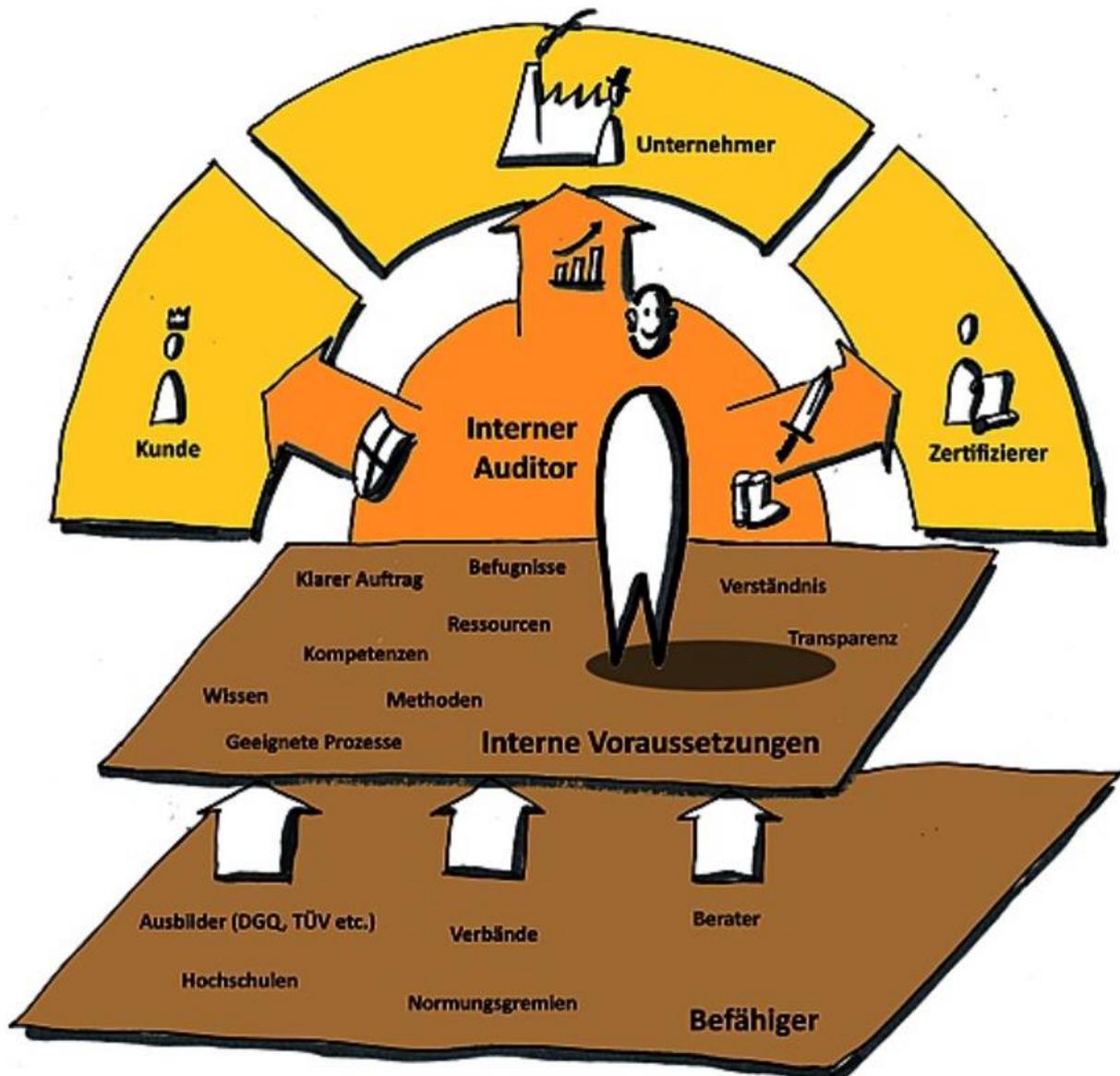
Vision des Fachkreises Audit und Assessment:

Im Jahr 2020 werden Audits als die akzeptierten und wirksamen Treiber in Organisationen eingesetzt, um Risiken und Chancen zu erkennen und Mehrwert zu erzeugen.

- Audits werden in den Organisationen als wirksames Mittel für das Management der Organisation und für die Zielerreichung wahrgenommen.
- Audits beantworten Fragen zu den Zielen und Risiken für die Organisation.
- Audits liefern anwendbare, objektive, belastbare und überzeugende Ergebnisse.
- Organisationen werden dabei ganzheitlich unter Einbeziehung aller Beteiligten betrachtet.

Gleichzeitig haben Audits nach wie vor die Funktion, die Konformität mit den internen Anforderungen und denen von Kunden, Gesetzen, Behörden und Normen zu analysieren und zu bewerten.

# Spannungsfeld interner Auditoren



## Sicht des Fachkreises:

Ein interner muss viele interne Voraussetzungen erfüllen um gute Arbeit zu leisten. Dazu gehören beispielsweise Wissen, Anwendung von Methoden, Verständnis aber auch Befugnisse.

Einfluss auf die internen Voraussetzungen nehmen auch die Befähiger wie beispielsweise die Ausbilder, die den Auditoren das „Handwerkszeug“ lehren oder auch Normungsgremien, die neue Standards festlegen .

Die 3 Hauptaufgaben aus Sicht des Fachkreises des internen Auditor sind es, dem Unternehmen nutzen bringen, das Unternehmen vorm Kunden beschützen und gegen den Zertifizierer „kämpfen“.

# Workshop Qualitätstag 2017 „Spannungsfeld Auditoren“



## Abfrage zur Ausrichtung der internen Audits

1. Vergeben Sie bitte drei Kreuze für den tatsächlichen Fokus der internen Audits in Ihrem Unternehmen (Ist-Ausrichtung)?

Fokus auf:	IST
<b>Anforderungen der Kunden erfüllen</b>	
<b>Nutzen für das eigene Unternehmen schaffen</b>	
<b>Anforderungen von Zertifizierern/Normen erfüllen</b>	

*Sie können drei Punkte entsprechend Ihrer Meinung variabel vergeben. „Häufeln“ ist möglich!*

**Bitte kleben Sie entsprechend Ihrer Bewertung die drei schwarzen Klebepunkte auf!**

2. Vergeben Sie bitte drei Kreuze für den gewünschten Fokus der internen Audits in Ihrem Unternehmen (Wunsch oder Soll-Ausrichtung)?

Fokus auf:	SOLL
<b>Anforderungen der Kunden erfüllen</b>	
<b>Nutzen für das eigene Unternehmen schaffen</b>	
<b>Anforderungen von Zertifizierern/Normen erfüllen</b>	

*Sie können drei Punkte entsprechend Ihrer Meinung variabel vergeben. „Häufeln“ ist möglich!*

**Bitte kleben Sie entsprechend Ihrer Bewertung die dreiblauen Klebepunkte auf!**

Im Sinne der Vision des Fachkreises „Audit & Assessment“ sollte das interne Audit vor allem auf den Nutzen für das Unternehmen ausgerichtet werden. Um dies zu erreichen, müssen auch die dafür notwendigen Voraussetzungen erfüllt sein.

Wir würden gerne von Ihnen wissen, welche Voraussetzungen bei Ihnen im Unternehmen dafür schon vorhanden sind und welche Voraussetzungen fehlen und noch geschaffen werden müssen.

Bitte notieren Sie die Voraussetzungen in der entsprechenden Spalte in der Tabelle auf der Rückseite. *(Bitte schreiben Sie so, dass wir die Tabelle später noch auswerten können 😊)*

Themen für Voraussetzungen können unterschiedlich sein und sich mit Auftrag, Anforderungen, Ressourcen, Kompetenzen, Befugnisse, Stärken, Umfeld, etc. beschäftigen.

Übertragen Sie danach jede vorhandene Voraussetzung mit einem grünen Klebepunkt und jede fehlende und noch nötige Voraussetzung mit einem roten Klebepunkt auf die Wand.

Notieren Sie anschließend die für Sie zu diskutierenden Themen (evtl. fehlende Voraussetzungen) auf Kärtchen und pinnen Sie diese an die Metaplan Wand.



Entsprechend der Bewertung des Fragebogens hat nur jeder Teilnehmer geklebt:

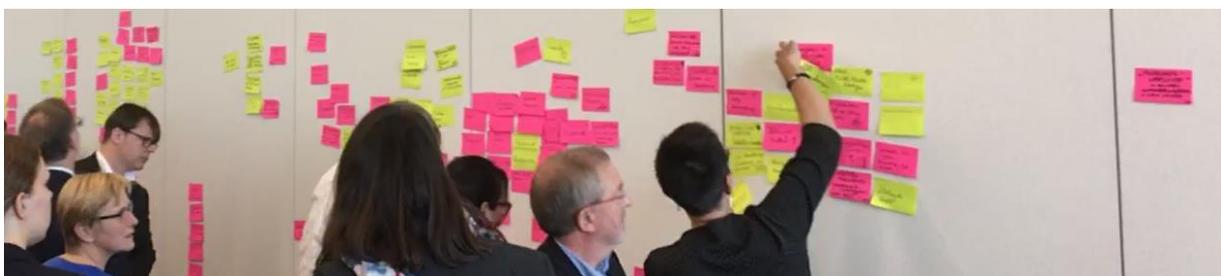
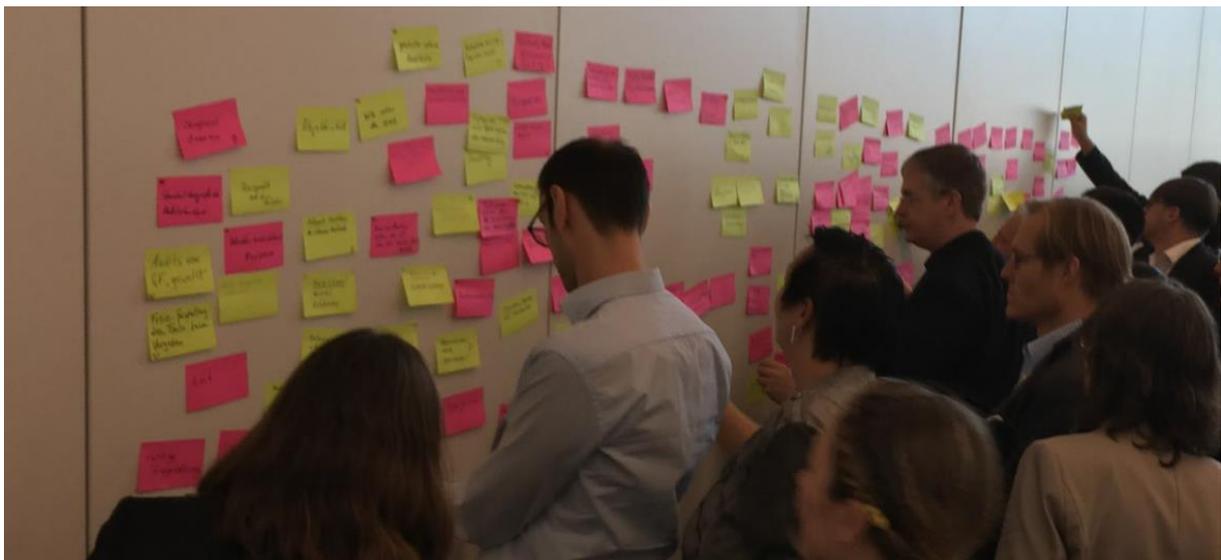


Man sieht deutlich, dass aktuell das Ziel von internen Audits aus Teilnehmersicht die Anforderungen des Zertifizierers/der Norm zu erfüllen. Und der Wunsch der Teilnehmer ist es das Unternehmen erfolgreicher zu machen bzw. die Kundenanforderungen zu erfüllen.

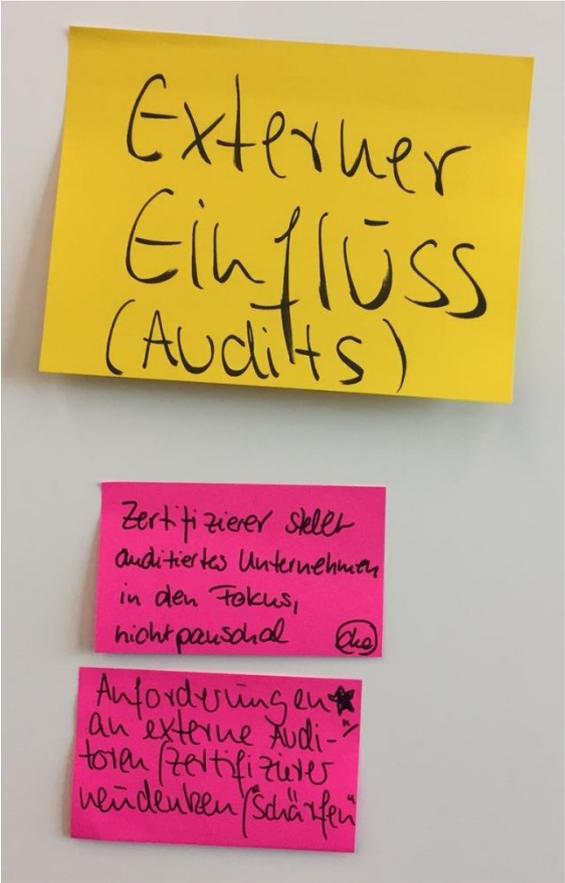
Im nächsten Schritt haben die Teilnehmer die im Fragebogen notierten Anforderungen auf Post-It übertragen an die „Wand“ geklebt.



Mit Hilfe der Methode des „stillen Clusters“ wurde dem ganzen dann eine Systematik gegeben.



Für jede „Gruppe“ wurde nun eine Überschrift ermittelt:





# Auftrag



Wille seitens des QMB

Auditrolle ist in der Organisation verankert ✓

Audit als optische Kontrolle

Audits von GF. gewollt

Interesse der Geschäftsführung

Auftrag

AUFTRAG DURCH GESCHÄFTSFÜHRUNG

Auftrag

Auftrag

Auftrag von und Reporting an die oberste Leitung

Auftrag

Delegation zur Ausführung von internen Audits

Ein Zielgruppe ist die Leitung

Kommunikation seitens der GF über die Wichtigkeit des Auftrags

Unterstützung durch Unternehmensleitung

Interesse der Auftraggeber an Ergebnissen

Interesse der Auftraggeber an Ergebnissen

Auftrag und Rolle des internen Audits ist nicht klar

Es fehlt Klarheit über Auftrag der Geschäftsführung

Befugnisse

ORGANISATION-  
WEITES  
VERSTÄNDNIS ?!

Verständnis des  
internen Auditors für  
die Organisation

Verständnis der  
Führungskräfte für  
den Sinn interner Audits

Zu wenig  
Unterstützung vom  
Management

- MANAGEMENT  
COMMITMENT
- ~~ORGANISATION~~
- ~~VERSTÄNDNIS~~

Organisation

Selbstverpflichtung zur  
ISIR (VFA) liegt  
von GF vor ✓

Management  
Awareness

STRUKTURELLE  
BEFUGNIS

Prozess verantwortliche

Kompetenz

Fähigkeiten

Kompetenz

Erfahrung

menschl./kommunikative Kompetenz ausbauen

- FACHLICHE ERFAHRUNG

Kompetenz

Kompetenzen

- MODERNE QUALIFIKATIONS-KONZEPTE

... (moderne Anforderungen)

Kompetenz Auditoren

HE geschulte interne Auditoren

FACHLICHE EIGNUNG

offene Erfahrungsschule

Differenzierte Ausbildung für interne Auditoren

Kompetenz

FI Ausbildung/Wissen/Erfahrung

Personal-/face-Competenz

Methodenkompetenz

KOMPETENZ/SCHULUNG

Adäquate Ausbildung der internen Auditoren

Expertise fachlich/method. Skills

Methodische Kompetenz

Kompetenz

Kompetenzen \* Kommunikation \* Konsistenz

Normenkenntnis

Durchführung ohne persönliche Gespräche

Knowhow

Knowhow

**"NUTZUNGS-  
VERLUSTE"**  
ZU GUNSTEN  
ANFORDERUNG/REGEL  
IN KAUF NEHMEN

Zertifizier Stelle  
auditiertes Unternehmen  
in den Fokus,  
nicht personal (K&S)

Anforderungen  
an externe Audi-  
toren Zertifizier  
wenden / Schärfen

Klare Vision, Mission,  
Strategie

Ziele

Vision

Es fehlen klare  
Ziele des internen  
Audits

DEFINIERT ANFORDERUNGEN

Nachhaltigkeit von  
Maßnahmen

passendes Ziel-  
system:  
Kennzahlen, Maß-  
nahmen

Qualitätskennzahlen

**ABSTELL-  
MAßNAHMEN**  
! KURZFRISTIG +  
!!! LANGFRISTIG !!!  
(ZIEL: 8D!)

Zielsetzung des  
Audits

Ressourcen

Gemeinsames Verständnis  
"intern" — zertifiziert  
(ok)

Ressourcen  
(Mensch / Kapital)

Ressourcen  
(Zeit / Mensch)

genügend  
Ressourcen

Zeit

Zeit

Ressourcen

Ressourcen  
⊗

Ressourcen

zu selten  
→ keine Kontinuität  
(„Nichtaktivität“)  
• Frequenz

Kapazität  
🕒

Mittel:  
Finanzen /  
Zeit

Ressourcen

Ressourcen

ZEIT  
⊗

Fehlende Kapital  
Ressourcen  
(Zeit / €)

Ressourcen

Ressourcen  
⊗  
⊗  
⊗

Umpfand

Ressourcen

Personelle  
Ressourcen  
• Interessenvertretung  
Audit, ASicherung, etc.

zu wenig  
Personal

Aufbau, Aufbau, Aufbau  
auf Basis von...  
BSP: 100%

Ressourcen

Personalressourcen  
⊗  
⊗

PERSONAL-  
MANAGEMENT  
⊗  
⊗

Kundenanforderungen als  
Auditkriterien erkennen

2

Akzeptanz

Verständnis für  
Erklärung, Diskussion  
& Diskussion

- GRUNDLEGENDES  
OPERATIONALES VERSTÄNDNIS  
→  $\rightarrow$   $\rightarrow$   $\rightarrow$

Gemeinsames Verständ-  
nis "intern"  
- Markt  
- GIBI Auditor  
- FB

Anerkennung der  
Auditoren

Anerkennung

FF Motivation  
d.  
Mitarbeiter

aktive  
Unterstützung / +  
Akzeptanz  
😊

Deitschall zur  
Mitarbeiter

Akzeptanz

VERSTÄNDNIS/  
AKZEPTANZ  
😊

Akzeptanz  
im Feld

\* | 三三三  
BEREITSCHAFT DER  
MITARBEITER/INNEN

Akzeptanz

Akzeptanz der achttesten  
Kollegen

Qualität

positive Sicht der  
ma. auf

Neutralität

# Grundlagen

richtig  
Frage

HK  
Aktuelle, beschriebene  
Prozesse

interne Standards, §  
Normen,  
gesetzliche Vorgaben

HK  
Standard übergreifender  
Auditstandard

Vorgaben, Regeln,  
VA, Standards

fehlende (geprüfte)  
VA, PB

Prozessstandards  
2 4 8 10 →

Auditparameter  
vorhanden  
z.T. nicht prüfbar

-DEFINITION AUDITIERUNGSPROZESS

# ERGEBNISSE "Messung"

Transparenz des  
ganzen Systems  
"Verbesserung" im  
Unternehmen

Erkennen und  
erfassen  
von  
Problemen/  
Risiken

WAHRNEHMUNG DER  
MAßNAHMEN AUS AUDITS  
ALS WEITERENTWICKLUNG,  
NICHT ALS "LAST"

Objektivität

Umgang  
mit  
"findings"

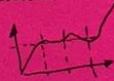
o-o-g-o-o-o  
Qualitätsmess-  
punkte

Mehrwert von  
Audits messen

Erfolgs Kontrolle  
für Auditmaßnahmen

⊕

Qualitätsmess-  
punkte



Transparenz

S	J	A
1	1	1
1	1	1
1	1	1



Haltung u  
Kultur ☺

Kunden-  
orientierung

Verhaltenscodex

KULTURELLE ↕  
VERANKERUNG

Kundenorientierung

"Bewusstsein" für  
notige  
Rollenänderung

auf Veränderung/  
Verbesserung aus-  
gerichtete Kultur

Fehlerkultur

positive  
Fehlerkultur

persönliches ☺  
Interesse  
Stabilität ↔ Innovation

Auditkultur  
?

Respekt  
vor dem  
Nächsten

AUDIT als  
DIALOG

KEINE  
ANGST VOR  
AUDIT/AUDITOR

Offenheit  
Begeisterung  
Leidenschaft

Tools & Methoden

Software

IT-gestütztes  
MAßNAHMEN-  
MANAGEMENT

WEG von  
EINHEITS-  
CHECKLISTEN

Freie Gestaltung  
des Tools, keine  
Vorgaben

Entscheidungs-  
Freiheitsgrad

geeignete  
IT-Tools

System  
zur  
Umsetzung

...

Maßnahmen-  
paket zur  
Verbesserung  
der Produktivität

Risikoanalyse  
im Vergleich mit  
Prozessreifelementen  
bzw. OAB

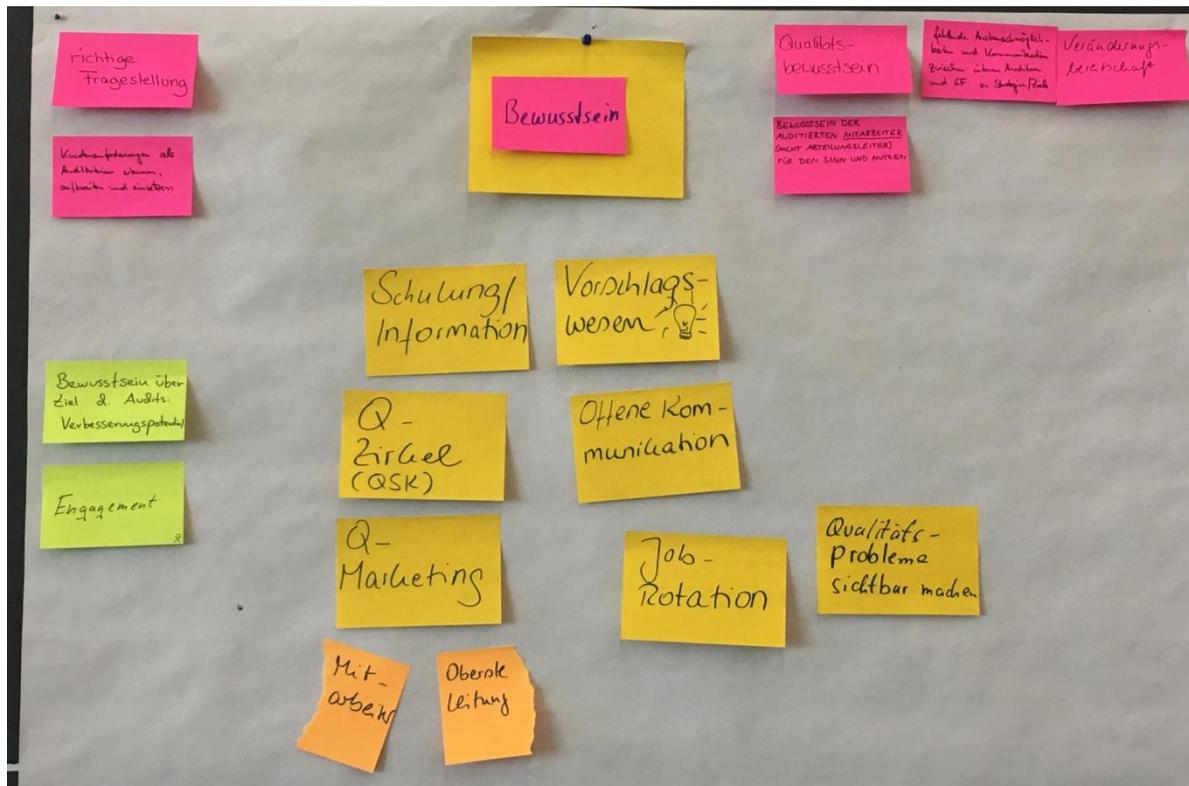
System zur  
Umsetzung

Stärkungs-  
phasen  
im PDCA-Zyklus

geeignete Werkzeuge  
(Umsetzung)



Aus den 13 ermittelten Gruppen suchten sich die Teilnehmer nun jeweils ein Thema aus, bildeten sich nun Untergruppen die zusammen potentielle Lösungsansätze erarbeiteten.



Kompetenz  
Ausform

ROLLEN-  
PROFIL

KOMPETENZ-  
PROFIL

Kompetenzen

Durchführung  
ohne  
persönliche Gespräche

Mindest  
EINSTELLUNG

Personal- / Fach-  
kompetenz

Knowhow !!?

Skillsset

PERSONLICH-  
KEIT

KOMPETENZ/  
SCHULUNG

TECHNISCHE FÄHIGKEIT

Kompetenzen  
- kommunizieren  
- arbeiten

Normenkenntnis

Opfer  
erfahrungsschule

- FACHWISSEN/ERFÄHRUNG

Kompetenz

Expertise  
fachlich / method  
Soft Skills

Toolset

SOFTWARE

Methodische  
Kompetenz

Methodenkompetenz  
1 7

Kompetenz

menschl / kommunika-  
tive Kompetenz

Ausbildung/  
Wissen/  
Erfahrung

geschulte interne  
Personal-  
Knowhow

geschulte interne  
Personal-  
Knowhow

Differenzierte  
Ausbildung für  
interne Ausbilder

Fähigkeiten  
F<sub>T</sub>

EASTS

Erfahrung

Adäquate Ausbildung  
des internen Ausbilden  
→ STUFEN  
QUALIFIKATION

MODERNE  
QUALIFIKATION-  
KONZEPTE

Tools  
&  
Methoden

Bürokratieabbau  
Prioritäten setzen  
Kommunikation  
Reporting bedarfsorientiert  
IT-Systeme verschlanken  
Budget

Software

geeignete  
IT-Tools

geeignete Werkzeuge  
(Cloud etc.)

System  
zur  
Umsetzung

Stärkungs-  
PRAXEN  
im PDCA-Zyklus

System zur  
Umsetzung

System zur  
Umsetzung

IT-gestütztes  
MAßNAHMEN-  
MANAGEMENT

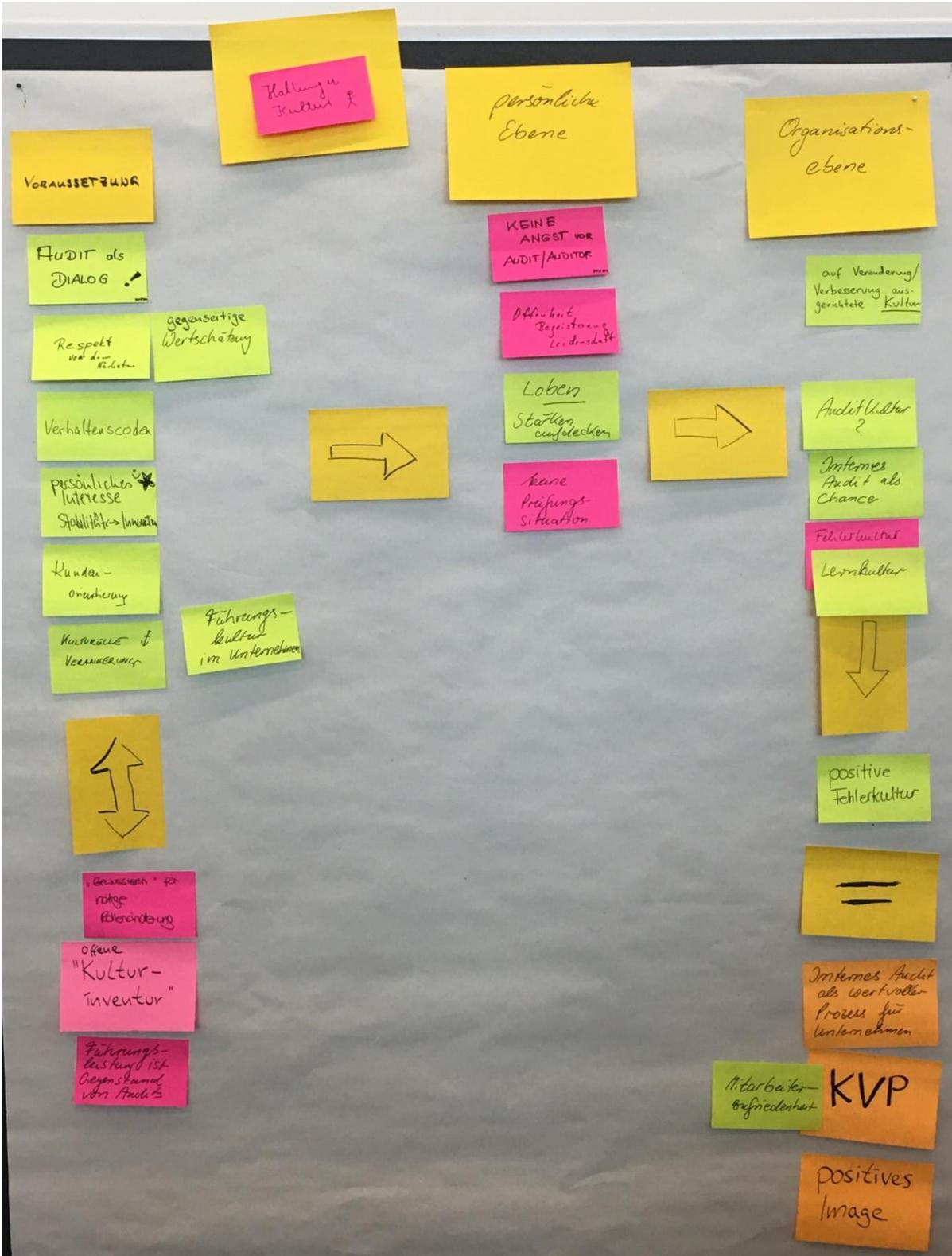
Risikoanalyse  
im Vorfeld mit  
Prozessverantwortung  
bzw. GMS

WEG von  
EINHEITS-  
CHECKLISTEN

Maßnahmen-  
paket zur  
Verbesserung  
der Audit-Kultur

Freie Gestaltung  
des Tools; keine  
Vorgaben

Entlastung /  
Freiheitsgrad



Haltung zu Kultur

persönliche Ebene

Organisationsebene

Voraussetzungen

Audit als Dialog

Respekt vor dem Kollegen

gegenseitige Wertschätzung

Verhaltenscodex

persönliches Interesse  
Stabilität -> Innovation

Kundenorientierung

Kontinuität & Verantwortung

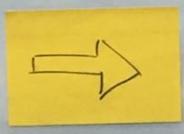
Führungskultur im Unternehmen



„Gemeinsam“ für richtige Entscheidung

offene "Kultur-inventur"

Führungsfähigkeit ist Organisationsmerkmal von Audits



KEINE ANGST VOR AUDIT/AUDITOREN

Offenheit, Begeisterung, Leidenschaft

Loben - Stärken aufdecken

keine Prüfungs-situation



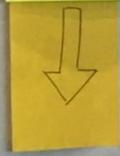
auf Veränderung/Verbesserung ausgerichtete Kultur

Auditkultur?

Internes Audit als Chance

Fehlerkultur

Lernkultur



positive Fehlerkultur



Internes Audit als wertvoller Prozess für Unternehmen

Mitarbeiterzufriedenheit

KVP

positives Image

Nachhaltigkeit von Maßnahmen  
Es fehlen klare Ziele des internen Audits  
passendes Ziel-System  
Kommunikation, Maßnahmen  
Audits kommunizieren  
ABSTELL-MAßNAHMEN  
! KURZFRISTIG + !! LANGFRISTIG !!  
(ZIEL: 8D!)

Zulassung des Audits  
STANDARDS ANWENDEN

Vision  
Ziele

Anforderungen an externe Audits  
toben Zeitlich Ziele  
wandelbar / Schärfen

Zertifizierer stellen  
auditorisches Unternehmen  
in den Fokus  
nicht passiv

NUTZUNGS-  
VERLUSTE  
ZU GUNSTEN  
ANFORDERUNG/REGEL  
IN KAUF NEMMEN

Klare Vision, Mission, Strategie

LEITBILD

Anforderungen & Erwartungen  
klar definieren

KUNDE

Mitarbeiter

GESETZE/  
NORMEN

Ziel Audit

WIE?  
CHECKLISTE?  
DIALOG?  
D...





Über eine aktive Mitarbeit im Fachkreis würden wir uns sehr freuen.

Nähere Informationen finden sie hier:

<https://www.dgg.de/corporate/verein/erfahrungsaustausch/fachkreise/fachkreis-audit-und-assessment/>

Für Fragen und Anregungen stehen wir gern zur Verfügung

Entweder per E-Mail: <mailto:fk-a@dggaktiv.de>

oder

sehr gern persönlich bei unserem nächsten Treffen am 5.12 in Frankfurt ☺