

Praxis-Workshop

Auditmethodik

22. – 23. Juni 2026, Schopfheim

Teilnehmerunterlagen



Kooperationspartner der



Inhalt

1	Audit-Grundlagen	1
1.1	Methoden der Datenerhebung	1
1.2	Definition des Audits.....	2
1.3	Auditbezogene Begriffe – Definitionen und Erläuterungen	3
1.4	Auditarten.....	6
1.5	Auditprinzipien.....	9
1.6	Ziele von Audits	11
1.7	Übersicht – Ablauf interner Audits	12
2	Regelwerke bei internen Audits	13
2.1	Regelwerke zu Managementsystemen.....	13
2.2	Auditierung nach Regelwerken zu Managementsystemen	17
2.3	Anforderungen von Regelwerken an interne Audits.....	18
3	Auditteam und Qualifikation	20
3.1	Das Auditteam	20
3.2	Qualifikation von Auditoren und Auditteam-Leitern	21
3.3	Qualifikation von Auditoren nach DIN EN ISO 19011:2018 (Auszug).....	22
4	Planung interner Audits	26
4.1	Auditprogramm.....	26
4.2	Gegenüberstellung Vor-Ort-Audit und Fernaudit	28
4.3	Auditvorbereitung / Erstellung der Checkliste / Auditplan.....	30
4.4	Auditplan / Audit-Anmeldung	33
5	Durchführung interner Audits	35
5.1	Eröffnungsgespräch.....	35
5.2	Befragung / Beobachtung.....	36
6	Bewertung	41
6.1	Auditschlussfolgerung.....	41
6.2	Einstufung von Abweichungen.....	45
6.3	Abschlussgespräch.....	47
7	Nachbearbeitung interner Audits	48
7.1	Auditbericht.....	48
7.2	Korrekturmaßnahmen	51
7.3	Nachaudits, Folge-Audits, Anpassung Auditprogramm.....	52
8	Gesprächstechnik	53
8.1	Gesprächsverlauf.....	53
8.2	Wichtige Gesprächsregeln	55
8.3	Aktives Zuhören.....	56
8.4	Nicht-Direktive Fragetechnik	57
9	Transaktions-Analyse	59
9.1	Struktur der Persönlichkeit (Ich-Zustände).....	59
9.2	Merkmale der Ich-Zustände	60
9.3	Transaktionen – Verhalten des Auditors	62

Ident	Dokumententart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	Inhalt 1

10	Fazit – wichtige Regeln	63
11	Anhang (Audit-Unterlagen)	64

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	Inhalt 2

1 Audit-Grundlagen

1.1 Methoden der Datenerhebung

- **Die drei Methoden zur Datenerhebung**

Es gibt grundsätzlich drei Methoden der Datenerhebung:

Messung	Überwachung	Befragung
Vergleich mit einem Normal oder einer bekannten Größe	Beobachten und Prüfen über eine bestimmte Zeitdauer	Ermittlung von persönlichen Wahrnehmungen
Geregelte Vorgehensweise mit reproduzierbaren und nachweisbaren Ergebnissen: Größenwerte	Geregelte Vorgehensweise mit nachvollziehbaren und begründeten Ergebnissen: Qualifizierte Beurteilungen unter Einbeziehung von Erfahrungen	Geregelte Vorgehensweise mit völlig offenen Ergebnissen: Stimmungen und Meinungen
Objektiv	Scheinbar objektiv, aber tatsächlich subjektive Anteile	Subjektiv
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsprüfung bei messbaren Merkmalen • Zeiterfassung • Fehlererfassung • Kostenerfassung • Audit zur Feststellung von Nicht-Konformitäten (Fehler, Abweichungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachung von Prozessen durch Beobachtung • Sensorische Qualitätsprüfungen • Evaluation von Dienstleistungen • Audit zur Feststellung von Verbesserungspotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragung (z.B. Kundenzufriedenheit) • Mitarbeiterbefragung (z.B. zum Betriebsklima) • Umfragen jeder Art (anonym und öffentlich)

- **Bewertung der Daten bei Audits: Objektive und Subjektive Aspekte**

Bewertungen bei Audits können objektiv verifizierbar sein (Abweichung gegen eine festgelegte Anforderung) oder mit dem subjektiven Erfahrungshintergrund des Auditors „vermutet“ werden (Verbesserungspotenzial).

Bei der Bewertung der Feststellungen sind deshalb diese beiden Fälle zu unterscheiden.

Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass eventuelle Verbesserungspotenziale von der persönlichen Wahrnehmung des Auditors abhängen und deshalb von unterschiedlichen Auditoren auch unterschiedlich gesehen werden können.

- **Auditziel: Konformitätsbewertung oder Verbesserung?**

Das Ziel eines Audits kann eine reine Konformitätsbewertung sein – aber auch den Aspekt der Verbesserung beinhalten.

Falls Verbesserung keine Zielsetzung ist, kann es auch keine Verbesserungspotenziale bei der Bewertung geben.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	1

1.2 Definition des Audits

- **Definition des Audits nach DIN EN ISO 9000:2015**

Ein Audit ist ein
systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess
zum Erlangen von **objektiven Nachweisen**
und zu deren **objektiver** Auswertung,
um zu bestimmen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.

- **Auditkriterien**

Auditkriterien sind Politiken, Verfahren oder Anforderungen, die als „Referenz herangezogen“ werden und mit den objektiven Nachweisen verglichen werden.

- **Fernaudits (Remote-Audits) und virtuelle Audits**

Ein Fernaudit (auch „Remote-Audit“ genannt) wird angewendet, wenn die Auditierung vor Ort nicht möglich oder nicht erwünscht ist, z.B. aus Sicherheitsgründen oder bei großen Entfernungen mit unverhältnismäßig hohen Reisekosten. Audits können auch in Teilen als Fernaudit durchgeführt werden.

Virtuelle Audits werden durchgeführt, wenn die zu auditierenden Tätigkeiten nicht an einem physischen, sondern an einem virtuellen Standort stattfinden – z. B. wenn die Mitarbeiter aus dem Home-Office ihre Tätigkeiten in der Cloud oder dem Intranet durchführen.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	2

1.3 Auditbezogene Begriffe – Definitionen und Erläuterungen

Begriff	Definition nach ISO 9000:2015	Erläuterung
Abweichung	(In der Norm nicht definiert)	Nichterfüllung einer festgelegten Anforderung (gleichbedeutend mit dem Begriff „Nichtkonformität“).
Anforderung	Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.	Anforderungen können von verschiedenen interessierten Parteien (Kunden, Gesetzgeber, Lieferanten etc.) oder durch die Organisation selbst gestellt werden.
Audit	Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zum Erlangen von objektiven Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu bestimmen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.	Audits folgen einer Systematik und liefern objektiv beweisbare Ergebnisse.
Audit-auftraggeber	Organisation oder Person, die ein Audit anfordert.	Auditauftraggeber für interne und Zertifizierungsaudits ist die Geschäftsleitung des Unternehmens bzw. die oberste Leistung der Organisation. Bei Lieferantenaudits ist der Kunde der Auditauftraggeber.
Auditfeststellung	Ergebnisse der Beurteilung der zusammengestellten Auditnachweise gegen Auditkriterien.	Eine Auditfeststellung ist ein während des Audits festgestellter und durch Nachweis belegter Sachverhalt. Auditfeststellungen können positiv oder negativ sein und können Konformität, Nichtkonformität oder Verbesserungspotenziale aufzeigen.
Auditierte Organisation	Organisation, die auditiert wird.	Mit „Organisation“ ist das Unternehmen gemeint oder eine andere Einheit, die auditiert wird (z.B. eine Behörde, eine Schule oder ein Krankenhaus).
Auditkriterien	Satz von Politiken, Verfahren oder Anforderungen, die als Bezugsgrundlage (Referenz) verwendet werden, anhand derer ein Vergleich mit objektiven Nachweisen erfolgt.	Auditkriterien sind die „Normale“, mit denen die Feststellungen verglichen werden (z.B. die Unternehmenspolitik, die Management-Dokumentation, Gesetze, Normen etc. - deren Erfüllung beim Audit überprüft wird.)
Auditnachweis	Aufzeichnungen, Tatsachenfeststellungen oder andere Informationen, die für die Auditkriterien zutreffen und verifizierbar sind.	Beispiele für Auditnachweise sind eingesehene Unterlagen, bestätigte Beobachtungen des Auditors oder auch (voneinander unabhängige übereinstimmende) Aussagen von Mitarbeitern bezüglich eines Sachverhalts.
Auditor	Person, die ein Audit durchführt.	(Begriff aus ISO 19011:2018)

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	3

Begriff	Definition nach ISO 9000:2015	Erläuterung
Auditplan	Beschreibung der Tätigkeiten und Vorkehrungen für ein Audit.	Der Auditplan kann je nach Komplexität des Audits sehr unterschiedlich sein: von einer einfachen Checkliste bis zu einem ausführlichen Zeitplan z.B. bei mehrtägigen Systemaudits.
Auditprogramm	Satz von einem oder mehreren Audits, die für einen spezifischen Zeitraum geplant werden und auf einen spezifischen Zweck gerichtet sind.	Typische Auditprogramme bei internen Audits werden über ein Jahr oder eine Zertifizierungsperiode erstellt.
Auditschlussfolgerungen	Ergebnis eines Audits, nach Berücksichtigung der Auditziele und aller Auditfeststellungen.	Auditschlussfolgerungen werden typischerweise im Audit-Abschlussgespräch dargestellt und finden sich auch im Auditbericht wieder.
Auditteam	Eine oder mehrere Auditoren, die ein Audit durchführen, nötigenfalls unterstützt durch Sachkundige.	Das Auditteam besteht aus einem Auditor oder mehreren Auditoren, die ein Audit durchführen und von denen einer als Leiter eingesetzt wird. Das Auditteam kann auch Sachkundige und Beobachter umfassen, diese handeln aber nicht als Auditoren.
Auditumfang	Ausmaß und Grenzen eines Audits.	Der Auditumfang schließt z.B. Standorte, Organisationseinheiten, Abteilungen, Tätigkeiten und Prozesse ein. Zum Auditumfang gehört natürlich auch die geplante Dauer des Audits. Ein Standort kann auch ein virtueller Standort sein, an dem eine Organisation mithilfe einer Online-Umgebung Tätigkeiten durchführt. (ISO 19011:2018)
Fernaudit (Remote Audit)	Ein Fernaudit ist ein Audit, bei dem die Erfassung der Informationen durch technische Hilfsmittel aus der Ferne erfolgt, wenn die Auditierung vor Ort nicht möglich oder nicht erwünscht ist. (s. ISO 19011:2018, A.16)	Fernaudits werden z.B. durchgeführt, wenn ein Standort aus Sicherheitsgründen nicht besucht werden kann oder der Besuch mit unverhältnismäßig hohen Reisekosten verbunden wäre. Audits können auch nur in Teilen als Fernaudit durchgeführt werden.
Risiko	Auswirkung von Ungewissheit	Risiken und Chancen sollten bei der Gestaltung des Auditprogramms sowie bei der Auditplanung als auch bei der Auditierung berücksichtigt werden.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	4

Begriff	Definition nach ISO 9000:2015	Erläuterung
Sachkundiger	<p>Person, die spezielles Wissen oder Fachwissen dem Auditteam zur Verfügung stellt.</p> <p>Anmerkung (der ISO 9000:2015): Ein Sachkundiger handelt nicht als Auditor des Auditteams.</p>	<p>Die speziellen Kenntnisse beziehen sich auf die Organisation, den Prozess oder die zu auditierende Tätigkeit, Sprache oder Kultur. Ein Sachkundiger kann z.B. auch ein Übersetzer sein, wenn die Auditsprache von den Auditoren nicht beherrscht wird. Sachkundige werden z.B. auch bei der Beurteilung von gesetzlichen Anforderungen zur Produktsicherheit eingesetzt.</p>
Virtueller Standort	<p>Online-Umgebung in denen Tätigkeiten ausgeführt oder Dienstleistungen angeboten werden.</p> <p>(s. ISO 19011:2018, A.16)</p>	<p>Virtuelle Standorte ermöglichen es Personen, unabhängig von physischen Standorten Tätigkeiten auszuführen (z.B. Intranet eines Unternehmens oder eine Cloud).</p>
Virtuelles Audit	<p>Ist ein Audit, das einen virtuellen Standort auditiert.</p> <p>(s. ISO 19011:2018, A.16)</p>	<p>Virtuelle Audits sind mit Fernaudits vergleichbar, da die Audittätigkeiten nicht am Standort der zu auditierenden Tätigkeiten durchgeführt werden.</p> <p>Wie bei Fernaudits sind deshalb auch bei virtuellen Audits technische Voraussetzungen zu erfüllen.</p>

1.4 Auditarten

- **Gemeinsame Basis aller Audits**

Grundsätzlich werden die Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit von Management-Maßnahmen im Hinblick auf die Erfüllung vereinbarter oder zugrunde liegender Anforderungen begutachtet.

Dabei werden die jeweils anwendbaren Anforderungen an die zu begutachtende Produkte, Verfahren, Prozesse oder Managementsysteme einbezogen.

- **Systemaudit**

Das Systemaudit dient zur Beurteilung des gesamten Managementsystems.

Hierbei werden Unterlagen über das Managementsystem, wie QM-Handbuch, Prozessfestlegungen, Arbeits- und Verfahrensanweisungen, technische Spezifikationen im Zusammenhang betrachtet und auf Übereinstimmung mit den vorliegenden Anforderungen und zugrunde liegenden Regelwerken (Normen, branchenspezifische Regelwerke, Kundenanforderungen) begutachtet. Darüber hinaus werden ihre Zweckmäßigkeit und Konsistenz beurteilt.

Die Verwirklichung der Vorgabe-Dokumentation wird in allen Phasen von Produkten und Dienstleistungen stichprobenartig geprüft.

Der wesentliche Aspekt beim Systemaudit ist die Betrachtung des „ganzheitlichen Ansatzes“. Systemaudits betrachten daher immer auch die obersten Regelkreise einer Organisation.

- **Prozessaudit**

Das Prozessaudit beurteilt die Wirksamkeit von Prozessen.

Hierbei werden alle Parameter, welche die Prozesse beschreiben (Ziele, Ressourcen, Eingaben, Ergebnisse, Kennzahlen, Tätigkeiten etc.) stichprobenartig begutachtet. Die Zweckmäßigkeit und Konsistenz der Prozessdokumentation werden beurteilt.

Die Verwirklichung des Prozesses wird üblicherweise bei mehreren Produkten und Dienstleistungen (also bei mehreren Prozessdurchläufen) stichprobenartig geprüft.

Der wesentliche Aspekt beim Prozessaudit ist die systemische Betrachtung eines abgegrenzten Prozesses. Hierbei wird insbesondere auch darauf geachtet, ob alle typischen Merkmale eines Prozesses vorhanden sind (z.B. Messung der Prozessleistung oder Feststellung der Prozess-Ressourcen) und ob die Wechselwirkungen zu anderen Prozessen festgelegt und nachvollziehbar sind.

Prozessaudits können als „kleine Systemaudits“ in jeweils abgegrenzten Systemen verstanden werden. Wenn eine Organisation ihre Prozesse vollständig in einem ganzheitlichen System mit allen Wechselwirkungen festgelegt hat, können die einzelnen Prozessaudits zusammen ein Systemaudit ersetzen.

- **Verfahrensaudit**

Das Verfahrensaudit beurteilt die Qualitätsfähigkeit von Verfahren und Tätigkeiten.

Hierbei werden Unterlagen über das Verfahren, wie Arbeits- und Verfahrensanweisungen, technische Spezifikationen, Kundenanforderungen, Ablaufpläne begutachtet und ihre Zweckmäßigkeit und Konsistenz beurteilt.

Die Verwirklichung des Verfahrens wird üblicherweise bei mehreren Produkten bzw. Dienstleistungen (also bei mehreren Anwendungen des Verfahrens) stichprobenartig geprüft.

Der wesentliche Aspekt beim Verfahrensaudit ist die (isolierte) Betrachtung einzelner Abläufe oder Tätigkeiten, um deren Qualitätsfähigkeit festzustellen.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	6

Zur Unterscheidung von Verfahrens- und Prozessaudits sollte auch der grundsätzliche Unterschied zwischen Verfahren und Prozessen klar sein:

Was ist ein „Prozess“?

Definition nach DIN EN ISO 9000:2015:

„Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.“

Ein Prozess ist ein „Satz von Tätigkeiten, der durch, Inputs, Outputs, Ressourcen und durch Leistungsindikatoren definiert wird, jedoch nicht durch die Beschreibung eines Vorganges oder einer Tätigkeit. Die entscheidenden Fragen hierbei sind:

Welche **Tätigkeiten** gehören zum Prozess? (Der „Satz von Tätigkeiten“)

Welche **Material- und Informationsflüsse** gibt es? (Inputs und Outputs)

Welche **Ressourcen** werden eingesetzt? (materielle und personelle Ressourcen)

Was soll mit dem Prozess erreicht werden und wie wird die **Zielerfüllung** gemessen?

Was ist ein „Verfahren“?

Definition nach DIN EN ISO 9000:2015:

„Festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen Prozess auszuführen“

Ein „Verfahren“ ist die „Art und Weise“ wie eine Tätigkeit oder ein Prozess auszuführen ist und beantwortet die Frage:

„Wer macht was, wann, wo und wie?“

Bei einem „dokumentierten Verfahren“ liegen diese Anweisungen in schriftlicher Form oder auch z.B. in Form von IT-Dateien vor. Die Fragen „wozu?“ oder „mit welchem Ergebnis?“ werden in einem dokumentierten Verfahren nicht zwingend beschrieben.

- **Produktaudit / Projektaudit**

Das Produktaudit / Projektaudit beurteilt die Produktqualität aus der Sicht des Kunden, Anwenders oder des „Abnehmers“. Lieferantenaudits sind daher oft Produktaudits!

Hierbei werden Funktions-, Sicherheits- oder Dienstleistungsmerkmale des Produktes beurteilt, aber auch Verfahren, Prozesse und Tätigkeiten, die zur Entstehung des Produktes führen bzw. geführt haben.

Der wesentliche Aspekt beim Produktaudit ist die (isolierte) Betrachtung von Merkmalen und Systemelementen bei einem einzigen Produkt, um die Qualitätsfähigkeit des Produktes bzw. seines Herstellungsprozesses festzustellen.

Selbstverständlich sind Produktaudits auch bei Dienstleistungen möglich. Statt des Herstellungsprozesses wird dann die „Erbringung der Dienstleistung“ betrachtet.

Projektaudits werden ebenfalls als Produktaudits durchgeführt, da auch hier die isolierte Betrachtung eines einzigen Projektes entscheidend ist.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	7

- **Internes Audit (First Party Audit)**

Das Unternehmen auditiert sein eigenes Managementsystem – in der Regel durch eigene Mitarbeiter anhand der eigenen Regelungen (QM-Handbuch). Interne Audits erfolgen im Auftrag der Geschäftsleitung.

- **Externes Audit (Second Party Audit)**

Das Unternehmen auditiert z.B. das Managementsystem eines seiner Lieferanten oder wird durch einen Kunden oder einer anderen externen interessierten Partei auditiert. Dabei wird vor allem die Einhaltung der zwischen den Parteien vereinbarten Regelungen überprüft.

- **Externes Audit (Third Party Audit)**

Neutrale Dritte – z.B. Zertifizierstellen auditieren anhand eines vereinbarten Regelwerks (z.B. ISO 9001, ISO 14001, IATF 16949 oder ISO 13485) oder Behörden / andere gesetzliche Vertreter prüfen die Organisation anhand einer rechtlichen Grundlage

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	8

1.5 Auditprinzipien

Ein Audit wird nach folgenden Audit-Prinzipien durchgeführt, um den Erfolg eines Audits zu gewährleisten.

- **Ethisches Verhalten des Auditors**

Vertrauen, Integrität, Vertraulichkeit, Moral und Diskretion sind unabdingbare Eigenschaften des Auditors.

- **Sachliche Darstellung**

In den Auditfeststellungen, Auditschlussfolgerungen und Auditberichten werden die Ergebnisse des Audits dokumentiert. Daher sollte diese Berichterstattung sachlich genau und wahrheitsgemäß erfolgen. Über wesentliche Hindernisse, die während des Audits auftreten und über nicht bereinigte oder auseinander gehende Auffassungen zwischen dem Auditteam und der auditierten Organisation sollte ebenfalls berichtet werden.

- **Professionelle Sorgfalt des Auditors**

Gemäß der Bedeutung der zu auditierenden Tätigkeiten und dem Vertrauen, welches Auditauftraggeber und andere interessierte Parteien in ihn setzen, wird der Auditor mit der erforderlichen Sorgfalt und dem entsprechenden Urteilsvermögen das Audit leiten.

- **Vertraulichkeit**

Die Auditoren erhalten während Ihrer Tätigkeit interne Informationen der auditierten Organisation. Diese Kenntnisse sind vertraulich zu behandeln und dürfen nicht gegen die Interessen der Organisation (und der handelnden Personen!) verwendet werden. Selbstverständlich sind die Informationen sensibel und diskret zu behandeln, dürfen nicht zum persönlichen Vorteil des Auditors verwendet keinesfalls gegenüber Dritten geäußert werden.

- **Unabhängigkeit**

Der Auditor ist unabhängig von der Tätigkeit, die er auditiert und er ist frei von Voreingenommenheit und Interessenskonflikten. Der Auditor zeigt Objektivität während des gesamten Auditprozesses, um sicherzustellen, dass die Auditfeststellungen und –schlussfolgerungen nur auf den Nachweisen beruhen. So bildet die Unabhängigkeit des Auditors die Grundlage für die Unparteilichkeit des Audits und Objektivität der Auditberichte bzw. -schlussfolgerungen.

- **Vorgehensweise, die auf Fakten basiert**

Auditnachweise sind verifizierbar. Sie beruhen auf Stichproben der verfügbaren Informationen, da ein Audit während eines begrenzten Zeitraums und mit begrenzten Ressourcen vorgenommen wird. Der angemessene Gebrauch der Stichprobennahme ist eng mit dem Vertrauen verbunden, das in die Auditschlussfolgerungen gesetzt werden kann. Über den Verweis auf Nachweise wird sichergestellt, dass der Auditor zu zuverlässigen und nachvollziehbaren Schlussfolgerungen in einem systematischen Auditprozess gelangt.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	9

- **Risikobasierter Ansatz**

Audits sollten auf die relevanten Themen der Organisation ausgerichtet sein. Um die Ziele des Auditprogramms zu erreichen, sollten die Planung, Durchführung und Berichterstattung von Audits maßgeblich vom risikobasierten Ansatz beeinflusst sein.

Das bedeutet, es werden angemessene Schwerpunkte an relevanten Stellen gesetzt und formaler „Ballast“ wird vermieden.

**Auditoren sollten sich stets bewusst sein,
dass sie in dieser Rolle eine privilegierte Position innehaben und
sollten dieses Privileg niemals missbrauchen.**



Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	10

1.6 Ziele von Audits

- **Überprüfung der Qualitätsfähigkeit**

Ist das Unternehmen zur Realisierung der Produkte bzw. Dienstleistungen unter Berücksichtigung der an die Produkte / Dienstleistungen geknüpften Anforderungen bzw. Erwartungen in der Lage?

- **Überprüfung auf Einhaltung der Verfahren bzw. der festgelegten Tätigkeiten**

Werden die (in Vorgabe-Dokumenten) festgelegten Verfahren, Abläufe, Tätigkeiten, Anweisungen etc. von den Mitarbeitern eingehalten?

- **Überprüfung der Zweckmäßigkeit in Bezug auf die Zielsetzungen**

Sind die vorgeschriebenen Verfahren, Abläufe, Tätigkeiten, Anweisungen etc. in Bezug auf die Zielerfüllung zweckmäßig und wirksam? Diese Überprüfung setzt voraus, dass Auditoren die Qualitätspolitik und die wesentlichen Unternehmensziele kennen!

- **Überprüfung auf Konformität mit Regelwerken**

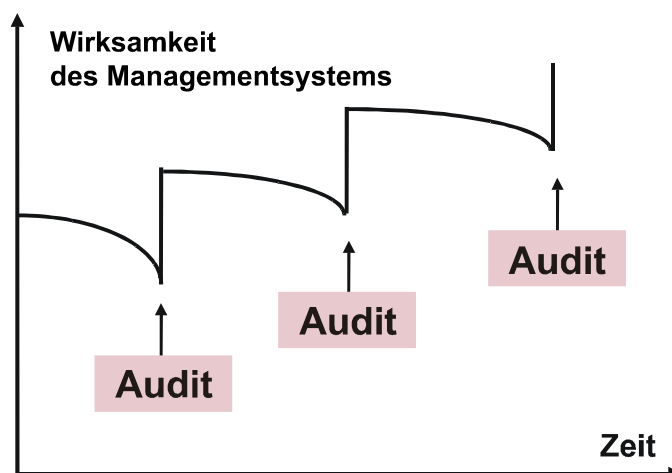
Entsprechen die vorgeschriebenen Verfahren, Abläufe, Tätigkeiten, Anweisungen etc. den Anforderungen der anzuwendenden Normen, Regelwerken, branchenspezifischen Vereinbarungen und gesetzlichen Anforderungen?

- **Erstrangige Ziele von internen und externen Audits**

Externe Audits	dienen in erster Linie dem Nachweis der Erfüllung von Anforderungen.
Interne Audits	dienen in erster Linie dem Nachweis und der Verbesserung der Fähigkeit zur Erfüllung von Anforderungen.

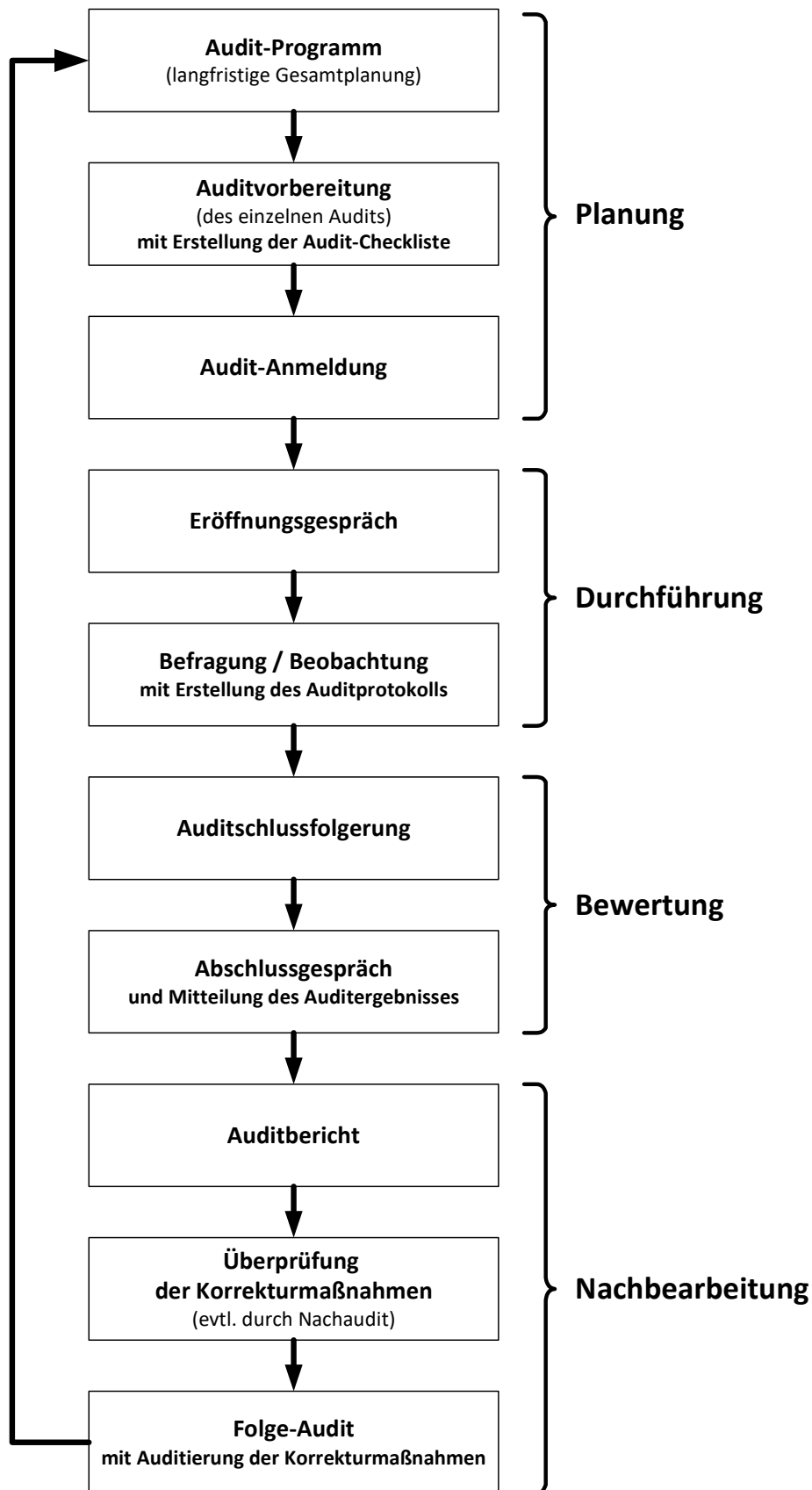
- **Wirksamkeit des Managementsystems**

Audits verbessern die Wirksamkeit des Managementsystems – also die Fähigkeit, Anforderungen zu erfüllen. Sie können daher auch als Instrument zur Verbesserung eingesetzt werden – allerdings nur dann, wenn die Audits kontinuierlich durchgeführt werden:



Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	11

1.7 Übersicht – Ablauf interner Audits



Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	12

2 Regelwerke bei internen Audits

2.1 Regelwerke zu Managementsystemen

- **ISO 19011: Das Regelwerk zum Audit von Managementsystemen**

DIN EN ISO 19011

Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen
Ausgabe 2011-18

Die ISO 19011 ist die internationale Norm zur Auditmethodik.

Sie enthält jedoch keine konkreten Vorgaben für die Auditierung, sondern gibt nur Empfehlungen. Diese Empfehlungen können auch bei internen Audits nützliche Hinweise zur Festlegung eines geeigneten Auditverfahrens geben.

Die ISO 19011 enthält nur die Empfehlungen zur Auditmethodik und ist unabhängig von bestimmten Regelwerken an Managementsysteme (z.B. ISO 9001 oder ISO 14001).

Fernaudits und virtuelle Audits sind in die Empfehlungen der ISO 19011 ausdrücklich einbezogen (s. ISO 19011:2018, A.16).

- **Definitionen**

Managementsysteme sind üblicherweise auch zur Erfüllung von Anforderungen aus Normen und Regelwerken ausgelegt. Man unterscheidet:

Rechtliche Bestimmungen

Rechtliche Bestimmungen können gesetzliche und behördliche (evtl. auch berufsgenossenschaftliche) Bestimmungen sein, z.B. gesetzliche Bestimmungen zur Arbeitssicherheit, zum Umweltschutz oder zur Produktsicherheit, wie Geräte- und Produktsicherheitsgesetz (GPSG), Medizinproduktegesetz (MPG), Arzneimittelgesetz (AMG), Gesetz über die elektromagnetische Verträglichkeit von Betriebsmitteln (EMVG).

Normen

z.B. die Normenfamilien ISO 9000, ISO 14000, ISO 13485

Sonstige Regelwerke

z.B. die branchenspezifischen Regelwerke IATF 16949, KTA oder GMP

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	13

- **Verbreitete, branchenunabhängige Standards zu Managementsystemen**

Die Normen zu Managementsystemen für die Aspekte Qualität, Umwelt, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Energie haben hohe Verbreitung:

Regelwerk	Anwendungsbereich und Erläuterungen
DIN EN ISO 9001:2015	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen • Anwendungsbereich: Darlegung der Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten nach den Kundenanforderungen und den zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen sowie der Absicht, die die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. • Die ISO 9001 hat einen hohen, weltweiten Verbreitungsgrad. Sie wird in mehr als 150 Ländern angewendet. Man darf annehmen, dass sie die ISO-Norm mit der größten Verbreitung überhaupt ist. Sie hat innerhalb der Systemnormen eine Sonderstellung, da sie den generischen prozessorientierten Ansatz enthält, der für integrierte Managementsysteme von Bedeutung ist.
DIN EN ISO 14001:2015	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltmanagementsysteme – Anforderungen • Anwendungsbereich: Darlegung eines Umweltmanagementsystems mit der Fähigkeit zur Einhaltung umweltrechtlicher Anforderungen und anderer Verpflichtungen mit Auswirkung auf die Umwelt – bezogen auf solche Umweltaspekte, die die Organisation als solche identifiziert und beeinflussen kann. • Die gleichzeitige Anwendung von ISO 14001 und ISO 9001 ist aktuell wohl die verbreitetste Kombination bei integrierten Managementsystemen
DIN EN ISO 45001:2023	<ul style="list-style-type: none"> • Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung • Anwendungsbereich: Darlegung der Fähigkeit mit einem SGA-Managementsystem Risiken gegenüber Beschäftigten und anderen interessierten Parteien zu überwachen und die SGA-Leistung zu verbessern.
DIN EN ISO 50001:2018	<ul style="list-style-type: none"> • Energiemanagementsysteme – Anforderungen • Anwendungsbereich: Darlegung eines Energiemanagementsystems mit der Fähigkeit eine kontinuierliche Verbesserung der energiebezogenen Leistung zu erzielen. • Die ISO 50001 ist speziell auf den Umweltaspekt „Energie“ ausgerichtet, um der Bedeutung der Reduzierung von Treibhausgasemissionen Rechnung zu tragen.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	14

- **Branchenspezifische Standards zum Qualitätsmanagement**

Die ISO 9001:2015 ist ein „generischer Standard“, kann in jeder beliebigen Organisation angewendet werden und ist deshalb sehr allgemein gehalten.

Es gibt noch andere Normen und Regelwerke für QM-Systeme, die speziell für bestimmte Branchen herausgegeben worden sind.

Teilweise werden diese Standards für Vereinbarungen zwischen Kunden und Lieferanten angewendet, teilweise aber auch zum Nachweis der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen.

Gängige Beispiele hierfür sind:

Regelwerk	Anwendungsbereich und Erläuterungen
IATF 16949:2016	<ul style="list-style-type: none"> • Besondere Anforderungen bei Anwendung von ISO 9001:2015 für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie Die IATF 16949 ist keine internationale Norm, sondern eine technische Spezifikation der Automobilindustrie, deren Erfüllung in der Branche oft vorausgesetzt wird. IATF 16949 enthält die vollständigen Anforderungen der ISO 9001:2015, ergänzt mit den branchenspezifischen Zusatzanforderungen und Gestaltungsvorschriften.
DIN EN ISO 13485:2021	<ul style="list-style-type: none"> • Medizinprodukte – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen für regulatorische Zwecke Die DIN EN ISO 13485:2021 baut auf der DIN EN ISO 9001:2015 auf. Sie enthält weitergehende Forderungen und auch Änderungen zur DIN EN ISO 9001:2015. Sie verfolgt die Intention der Produktsicherheit durch Einhaltung der gesetzlichen und behördlichen Vorschriften. Insofern enthält sie im Gegensatz zur DIN EN ISO 9001:2015 keine Anforderungen zur kontinuierlichen Verbesserung (sondern zur Aufrechterhaltung der Eignung) und auch keine Anforderungen zur Kundenzufriedenheit.
DIN EN 9100:2018	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen an Organisationen der Luftfahrt, Raumfahrt und Verteidigung Die DIN EN 9100 enthält die Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme nach EN ISO 9001:2015 und legt ergänzende Anforderungen für die Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie fest. Die Norm ist keine ISO-Norm, es gibt aber eine US-amerikanische Norm mit entsprechendem Inhalt.
IFS, BRC, GMP	<ul style="list-style-type: none"> • International Featured Standards, British Retail Consortium, Good Manufacturing Practice Dies sind Regelwerke und Vorgaben aus den Branchen Lebensmittel und Pharmazie, die nicht in Form einer ISO-Norm aufgebaut sind, aber ähnliche Anforderungen und Systematiken an Managementsysteme beinhalten.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	15

- **Weitere Standards zu Managementsystemen**

Es gibt viele weitere, teilweise sehr spezielle Standards, die für Managementsysteme herausgegeben worden sind und auch für integrierte Managementsysteme angewendet werden. Die Produkte und das Umfeld der Organisation sind letztlich entscheidend, welche Anforderungen beachtet bzw. in das Managementsystem integriert werden müssen. Hier noch einige Beispiele:

- ⇒ Informationssicherheitsmanagement
- ⇒ Nachhaltigkeitsmanagement
- ⇒ Management der sozialen Gerechtigkeit
- ⇒ Lieferkettenmanagement (Supply Chain Management)
- ⇒ Lean Management
- ⇒ Qualität beim Projektmanagement
- ⇒ Veranstaltungsmanagement
- ⇒ Straßenverkehrsmanagement
- ⇒ Lebensmittelsicherheitsmanagement
- ⇒ Qualitätsmanagement bei Primärpackmitteln für Arzneimittel
- ⇒ Qualitätsmanagement bei der Pflanzenproduktion
- ⇒ Innovationsmanagement
- ⇒ Hygienemanagement
- ⇒ Spezielles Risikomanagement (z.B. Terrorabwehr, Strahlenschutz, Betrieb von KKW)
- ⇒ ...

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	16

2.2 Auditierung nach Regelwerken zu Managementsystemen

- **Standards zu Managementsystemen**

Bei internen Audits sind in der Regel Anforderungen an Managementsysteme aus mindestens einem Regelwerk zu auditieren.

Die Anforderungen dieser Regelwerke sind dann die zu auditierenden Kriterien.

- **Was sind „integrierte Managementsysteme“ (IMS)?**

Bei einem integrierten Managementsystem (IMS) werden bei der Gestaltung der Prozesse nicht nur Anforderungen eines Managementaspekts (z.B. Qualität), sondern beliebige Anforderungen anderer Managementaspekte berücksichtigt.

Dies können z.B. Aspekte des Umweltschutzes oder der Arbeitssicherheit sein.

Bei integrierten Managementsystemen sind deshalb in der Regel die Anforderungen mehrerer Standards für Managementsysteme zu auditieren.

- **Was sind „kombinierte Audits“?**

Bei kombinierten Audits werden mehrere Managementsysteme bzw. Managementstandards gleichzeitig auditiert. Dies geschieht in der Regel von einem Auditteam, welches sich aus Spezialisten für die einzelnen Managementaspekte zusammensetzt (z.B. einem Auditor für Qualität und einem für Arbeitssicherheit).

Bei kombinierten Audits gibt es oft auch mehrere Auditberichte.

- **Was sind „integrierte Audits“?**

Integrierte Audits setzen ein integriertes Managementsystem (IMS) voraus.

Bei integrierten Audits auditiert ein Auditorenteam das IMS unter Berücksichtigung aller anzuwendenden Standards. Integrierte Audits sind sehr effektiv, erfordern jedoch hohe Qualifikation der Auditoren.

Die Ergebnisse integrierter Audits werden in einem einzigen Auditbericht zusammengefasst.

- **Zur Qualifikation von Auditoren: Regelwerkstraining**

Wenn (interne und externe) Auditoren die Konformität eines Managementsystems zu entsprechenden Regelwerken feststellen sollen, müssen sie die Anforderungen dieser Regelwerke gut kennen. Neben der Auditmethodik sind dann entsprechende Trainingsmaßnahmen der anzuwendenden Regelwerke erforderlich.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	17

2.3 Anforderungen von Regelwerken an interne Audits

- **Zwei verschiedene Arten von Anforderungen**

Bei der Anwendung von Normen und Regelwerken bei internen Audits muss man grundsätzlich zwei verschiedene Arten von Anforderungen unterscheiden:

Anforderungen an das Managementsystem	Dies sind die Anforderungen, welche das (zu auditierende) Managementsystem erfüllen muss. Die Anforderungen fließen in die Audit-Checkliste ein und werden während des Audits von den Auditoren auf Erfüllung geprüft.
Anforderungen an die internen Audits	Dies sind die Anforderungen, wie die Audits durchzuführen sind. Die Anforderungen fließen in die festgelegten (dokumentierten) Verfahren über die internen Audits ein und werden bei der Durchführung des Audits von den Auditoren beachtet.

- **Anforderungen an die internen Audits am Beispiel der DIN EN ISO 9001:2015**

Anforderung	Erläuterungen, Hinweise
<p>DIN EN ISO 9001:2015, Abs. 9.2.1 Die Organisation muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen, um zu ermitteln, ob das Qualitätsmanagementsystem</p> <p>a) die Anforderungen 1) der Organisation an ihr Qualitätsmanagementsystem, 2) dieser internationalen Norm erfüllt; b) wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mit internen Audits muss die Erfüllung der Anforderungen des QM-Systems festgestellt werden – sowohl eigene Anforderungen der Organisation als auch Anforderungen der Norm (ISO 9001). • Außerdem muss mit den internen Audits die wirksame Verwirklichung des QM-Systems festgestellt werden können. Die Wirksamkeit ist die Eignung zur Erfüllung der Anforderungen bzw. der festgelegten Ziele.
<p>DIN EN ISO 9001:2015, Abs. 9.2.2 Die Organisation muss</p> <p>a) ein oder mehrere Auditprogramme planen, aufbauen verwirklichen und aufrechterhalten, einschließlich der Häufigkeit von Audits, Methoden, Verantwortlichkeiten, Anforderungen an die Planung sowie Berichterstattung, welche die Bedeutung der betroffenen Prozesse, Änderungen mit Einfluss auf die Organisation und die Ergebnisse vorheriger Audits berücksichtigen müssen; b) für jedes Audit die Auditkriterien sowie den Umfang festlegen;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Art und Umfang der Audits sind grundsätzlich freigestellt. – mindestens ein Auditprogramm muss jedoch erstellt werden • Beim Auditprogramm müssen z.B. die Audit-Methoden sowie die Anforderungen an die Auditplanung und Audit-Berichterstattung enthalten sein. Es ist z.B. auch möglich und üblich, diese Aspekte in einem dokumentierten Verfahren festzulegen, auf welches sich dann das Auditprogramm bezieht. • Bei der Planung von internen Audits müssen Bedeutung der zu auditierenden Prozesse, Änderungen mit Einfluss auf die Organisation sowie die Ergebnisse früherer Audits berücksichtigt werden. Ein routinemäßiges jährliches „Durchauditieren“ immer nach dem gleichen Muster ist nicht normkonform! • Auditoren müssen objektiv und unparteilich sein. Es ist jedoch möglich, dass Auditoren Bereiche auditieren, für die sie selbst Verantwortung haben (die Objektivität kann z.B.

Ident	Dokumententart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	18

Anforderung	Erläuterungen, Hinweise
<p>c) Auditoren so auswählen und Audits so durchführen, dass Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses sichergestellt sind;</p> <p>d) sicherstellen, dass die Ergebnisse der Audits gegenüber der zuständigen Leitung berichtet werden;</p> <p>e) geeignete Korrekturen und Korrekturmaßnahmen ohne ungerechtfertigte Verzögerung umsetzen;</p> <p>f) dokumentierte Information als Nachweis der Verwirklichung des Auditprogramms und der Ergebnisse der Audits aufbewahren.</p>	<p>durch klare Bewertungskriterien und/oder durch persönliche Eigenschaften des Auditors sichergestellt sein).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für kleine Unternehmen stellt die Erfüllung der Unparteilichkeit häufig ein Problem dar, da eine Selbstauditierung nur dann vermieden werden kann, wenn es mindestens zwei Auditoren - mit entsprechender Qualifikation - gibt. Dort, wo das nicht der Fall ist, kann erwogen werden, zumindest einen Teil der internen Auditierung durch einen externen Auditor durchführen zu lassen. • Ergebnisse der Audits müssen an die verantwortlichen Personen des auditierten Bereichs/Prozesses berichtet werden. • Die Verantwortlichen im auditierten Bereich haben nicht nur das Recht, die Auditergebnisse zu erhalten, sie haben auch die Pflicht, Konsequenzen daraus zu ziehen. Die Verantwortlichen (nicht der Auditor!) haben üblicherweise die Aufgabe, Korrekturen (zur Beseitigung der Nichtkonformitäten) und Korrekturmaßnahmen (zur Beseitigung der Ursachen) „ohne ungerechtfertigte Verzögerung“ festzulegen und deren Umsetzung zu überwachen. Selbstverständlich dürfen Auditoren ihn dabei beraten und unterstützen, falls dies gewünscht wird. • Es müssen Aufzeichnungen geführt und aufbewahrt werden, so dass die Auditergebnisse und die Verwirklichung der Auditprogramme festgestellt werden kann. Üblich ist die Aufbewahrung von Auditprogrammen und Auditberichten.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	19

3 Auditteam und Qualifikation

3.1 Das Auditteam

- **Auditteam-Leiter (nach ISO 19011)**

Der Auditteam-Leiter sollte durch die Verantwortlichen für das Management des Auditprogrammes benannt werden. Vor Auditbeginn ist es wichtig, dass alle beteiligten Parteien Kenntnis über die spezifische Verantwortung und Befugnis des Auditteam-Leiters haben. Innerhalb des Audits übernimmt der Auditteam-Leiter übergeordnete und administrative Aufgaben, das Audit effizient durchzuführen und die gesetzten Auditziele zu erreichen:

- ⇒ Audits planen und Ressourcen während des Audits wirksam einsetzen
- ⇒ Das Auditteam bei der Kommunikation mit dem Auftraggeber und der zu auditierenden Organisation vertreten
- ⇒ Mitglieder des Auditteams organisieren und leiten (Auditoren, Sachkundige)
- ⇒ Auditteam leiten, damit Auditschlussfolgerungen gezogen werden können
- ⇒ Konflikte verhindern und lösen
- ⇒ Auditbericht erarbeiten und fertig stellen

- **Auditor (nach DIN EN ISO 19011:2018)**

Innerhalb eines Auditteams übernimmt der Auditor Verantwortung für das Auditieren von spezifischen Prozessen, Funktionen, Standorten, Bereichen oder Tätigkeiten. Wenn es nur einen Auditor gibt, übernimmt dieser auch alle zutreffenden Pflichten des Auditteam-Leiters.

- **Sachkundiger**

Ein Sachkundiger ist eine Person, die spezielle Kenntnisse oder Fachwissen zu einem zu auditierenden Sachgebiet zur Verfügung stellt. Er handelt im Audit nicht als Auditor.

- **Praktische Festlegungen für interne Audits**

Bei internen Audits können die Aufgaben und Bezeichnungen natürlich auch unternehmensspezifisch abgeändert werden. In der Regel umfassen Auditteams bei internen Audits nicht mehr als zwei Personen. Eine Aufgabenteilung in der Art, dass einer der Auditoren das Gespräch führt und der andere protokolliert, hat sich bewährt.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	20

3.2 Qualifikation von Auditoren und Auditteam-Leitern

- **Erforderliche Qualifikation**

Ein Auditor benötigt **Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz**.

- **Fachkompetenz**

z.B. Schulbildung, Normenkenntnisse, Kenntnisse der zu auditierenden Prozesse

- **Methodenkompetenz**

z.B. Kenntnisse über Auditplanung, Gesprächstechnik, Auditbewertung

Der Leiter eines Auditteams sollte Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf das Leiten von Audits besitzen, um das Audit effizient und wirksam durchzuführen.

Zur Durchführung von Fernaudits oder virtuellen Audits muss die Methodenkompetenz zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen umfassen: Der Umgang mit der zugehörigen Technik sowie Erfahrungen in der Durchführung virtueller Meetings.

- **Sozialkompetenz**

Die Sozialkompetenz des Auditors ist an bestimmten Fähigkeiten und Eigenschaften zu erkennen. Diese sind z.B. Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Objektivität.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	21

3.3 Qualifikation von Auditoren nach DIN EN ISO 19011:2018 (Auszug)

- **DIN EN ISO 19011:2018 gibt nur Empfehlungen**

Die Anforderungen an Auditoren in Bezug auf Ausbildung, Arbeitserfahrung, Auditorenschulung und Auditerfahrung **sollte dem Niveau des Auditprogrammes entsprechen und durch die eigene Organisation festgelegt werden.**

Die nachfolgenden Angaben sind in der Regel für Auditoren angemessen, die Zertifizierungsaudits und ähnliche Audits durchführen.

- **Schulbildung**

Sekundarausbildung (Teil des nationalen Bildungssystems, welcher der Grund- oder Elementarstufe folgt, z.B. Hauptschulabschluss).

- **Arbeitserfahrung**

- ⇒ 5 Jahre praktische einschlägige Erfahrung, davon 2 Jahre im Bereich Qualitätsmanagement
- ⇒ Mitwirkung an 4 vollständigen Audits mit mindestens 20 Tagen Auditerfahrung

- **Persönliche Eigenschaften**

In der DIN EN ISO 19011:2018 sind persönliche Eigenschaften von Auditoren festgelegt. Diese sind erforderlich, um sich nach den Auditprinzipien verhalten zu können:

- ⇒ ethisches Verhalten (fair, aufrichtig, diskret, ehrlich)
- ⇒ aufgeschlossen sein (gegenüber alternativen Ideen)
- ⇒ diplomatisch sein (taktvoll, einfühlsam)
- ⇒ aufmerksam sein (beobachten können)
- ⇒ aufnahmefähig sein (Situationen erfassen und verstehen)
- ⇒ vielseitig sein (flexibel sein, sich auf unterschiedliche Situationen einstellen)
- ⇒ hartnäckig sein (ausdauernd, auf das Erreichen von Zielen konzentriert sein)
- ⇒ entscheidungsfähig sein (rechtzeitig analytisch richtige Schlussfolgerungen ziehen)
- ⇒ selbstsicher sein (selbstständig agieren, wirksam mit anderen zusammenarbeiten)
- ⇒ beharrlich und konsequent sein (auch in unangenehmen Situationen)
- ⇒ bereit sein für Verbesserungen (lernfähig, Streben nach besseren Auditergebnissen)
- ⇒ sensibel und respektvoll sein (auf kulturelle Gegebenheiten achten)
- ⇒ teamfähig sein (effektiv mit allen Beteiligten zusammenarbeiten)

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	22

- **Kenntnisse und Fähigkeiten**

Auditoren sollten über Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, die sie in die Lage versetzen, das auszuwählen und anzuwenden, was für unterschiedliche Audits geeignet ist, und um sicherzustellen, dass Audits in konsequenter und systematischer Weise durchgeführt werden.

- ⇒ Anwendung von Auditprinzipien, Auditverfahren und -techniken
- ⇒ Audits wirksam planen und organisieren
- ⇒ vereinbarter Zeitrahmen einhalten
- ⇒ Festlegen von Prioritäten, Konzentration auf das Wesentliche
- ⇒ die mit dem Auditieren verbundenen Risiken und Chancen sowie das Prinzip des risikobasierten Ansatzes verstehen
- ⇒ fähig sein, einen Prozess von Anfang bis Ende zu auditieren, einschließlich der Wechselbeziehungen mit anderen Prozessen
- ⇒ Informationen erfassen durch wirksames Befragen, Zuhören, Beobachten und Auswertung von Dokumenten, Aufzeichnungen und Daten
- ⇒ Wahrung der Vertraulichkeit und Sicherheit von Informationen

Auditoren sollten über Kenntnisse von Management- und Referenzdokumente verfügen, die sie in die Lage versetzen, den Auditumfang zu verstehen und Auditkriterien anzuwenden.

- ⇒ Anwendung von Managementsystemen auf unterschiedlichen Organisationen
- ⇒ Wechselwirkung zwischen den Bestandteilen des Managementsystems
- ⇒ Normen, Regelwerke, anwendbare Verfahren etc., die als Auditkriterien gebraucht werden

Auditoren sollten über Kenntnisse von organisatorischen Situationen verfügen, um dem operationalen Zusammenhang der Organisation zu verstehen.

- ⇒ Größe, Aufbau, Funktionsbereiche und Beziehungen von Organisationen
- ⇒ allgemeine Geschäftsprozesse und darauf bezogene Terminologie
- ⇒ kulturelle und soziale Gepflogenheiten der zu auditierenden Organisationen

Auditoren sollten zutreffende Gesetze, Vorschriften und andere Anforderungen in Bezug auf das Fachgebiet kennen, die für die zu auditierende Organisation gelten.

- ⇒ lokale, regionale und nationale Kodizes, Gesetze und Verordnungen
- ⇒ Erfordernisse und Erwartungen der relevanten interessierten Parteien
- ⇒ Verträge und Vereinbarungen
- ⇒ internationale Abkommen
- ⇒ sonstige Anforderungen, zu denen sich die Organisation bekennt

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	23

- **Spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten für QM-Auditoren**

Auditoren sollten über Kenntnisse von organisatorischen Situationen verfügen, um dem operationalen Zusammenhang der Organisation zu verstehen.

- ⇒ Qualitätsterminologie
- ⇒ Prinzipien des Qualitätsmanagements und deren Anwendung
- ⇒ Qualitätsmanagementwerkzeuge und deren Anwendung

Auditoren sollten über Kenntnisse von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen verfügen, um den technologischen Zusammenhang zu verstehen, in welchem das Audit durchgeführt wird.

- ⇒ Branchenspezifische Terminologie
- ⇒ technische Merkmale von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen
- ⇒ branchenspezifische Prozesse und Praktiken

- **Spezifische Kenntnisse bei der Durchführung von Fernaudits**

Die ISO 19011 macht keine verbindlichen Festlegungen zu speziellen Kenntnissen bei der Durchführung von Fernaudits. Sie gibt jedoch folgende Empfehlungen:

- ⇒ Technische Kenntnisse für die Verwendung geeigneter elektronischer Geräte und anderer Technik während des Audits;
- ⇒ Erfahrung bei der Durchführung virtueller Meetings.

- **Aufrechterhaltung und Verbesserung der Qualifikation**

Auditoren sollten ihre Qualifikation und persönlichen Eigenschaften ständig weiterentwickeln, um ihre Auditfähigkeit aufrecht zu erhalten und zu verbessern.

- ⇒ zusätzliche Arbeitserfahrung
- ⇒ Schulung, privates Studium, Privatunterricht
- ⇒ Teilnahme an Sitzungen, Seminaren oder Konferenzen
- ⇒ Fähigkeit zum Auditieren durch regelmäßige Teilnahme an Audits
- ⇒ Teilnahme an Audits

- **Zulassung (Erstbewertung) von Auditoren**

Die Zulassung von Auditoren und Auditteam-Leitern sollte in Übereinstimmung mit Auditprogramm stehen und in darauffolgenden Bewertungen der Bedarf an weiteren Schulungen und anderen Maßnahmen ermittelt werden, um die Kenntnisse und Fähigkeiten zu verbessern.

- ⇒ Auditorentraining, Erwerb der Qualifikation
- ⇒ Erstbewertung von Personen, die Auditoren werden möchten

- **Bewertung von Auditoren**

Durch die laufende Bewertung von Auditoren wird der Bedarf an Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Kenntnisse und Fähigkeiten ermittelt.

- ⇒ Schulung, privates Studium, Privatunterricht
- ⇒ Teilnahme an Sitzungen, Seminaren oder Konferenzen
- ⇒ Fähigkeit zum Auditieren durch regelmäßige Teilnahme an Audits
- ⇒ Teilnahme an Audits

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	24

- **Bewertungsmethoden**

Die Bewertung von Auditoren kann von einer Person oder Gremium (auch extern) durchgeführt werden. Die Bewertungsmethoden sollten angemessen und zuverlässig sein. Im Allgemeinen sollte eine Kombination von mehreren Methoden angewandt werden, um ein objektives und folgerichtiges Ergebnis zu erzielen.

- ⇒ positiver oder negativer Informationsrückfluss darüber, wie die Leistung des Auditors beurteilt wird (Fragebögen, persönliche Empfehlungen, Beschwerden, Bewertung durch Gleichrangige)
- ⇒ Befragung zur Bewertung der Kommunikationsfähigkeit, Verifizierung von Informationen, Prüfen von Kenntnissen (persönlich oder Telefon)
- ⇒ Beobachtung zur Bewertung persönlicher Eigenschaften und der Anwendung von Fähigkeiten und Kenntnissen (Rollenspiele, Beobachtung von Audits, Leistungen in der Praxis)
- ⇒ Prüfungen zur Bewertung persönlicher Eigenschaften und der Anwendung von Fähigkeiten und Kenntnissen (mündliche und schriftliche Prüfungen)
- ⇒ Bewertung nach dem Audit, falls eine direkte Beobachtung nicht möglich oder angemessen ist (anhand des Auditberichts, Erörterung mit Kollegen, Auftraggeber, auditierte Organisation und dem Auditor)

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	25

4 Planung interner Audits

4.1 Auditprogramm

- **Was ist ein Auditprogramm?**

Das Auditprogramm ist die langfristige Gesamtplanung für alle Audits innerhalb eines bestimmten Zeitraumes.

- **Risikobasierter Ansatz bei der Planung des Auditprogrammes**

Die Effektivität von internen Audits hängt unter anderem von der Gestaltung des Audit-programms ab. Welche Schwerpunkte werden thematisch gesetzt, welche Bereiche werden fokussiert, welchen Umfang sollen das Auditprogramm und die einzelnen Audits haben?

Dies hängt von den Risiken und Chancen der jeweiligen Prozesse ebenso ab wie von den Risiken und Chancen, die durch die Audits bzw. das Auditprogramm entstehen können.

Folgendes sollte bei der Auditprogrammplanung berücksichtigt werden:

- ⇒ Kontext der Organisation
- ⇒ interne und externe Themen
- ⇒ Erwartungen von relevanten interessierten Parteien
- ⇒ Ziele der Organisation

- **Inhalt des Auditprogrammes**

Das Auditprogramm ist nicht nur ein „Zeitplan“, sondern eine vollständige, konzeptionelle Planung. Ein Auditprogramm kann z.B. enthalten:

- ⇒ Ziele, welche mit der Durchführung von Audits erreicht werden sollen
- ⇒ anzuwendende Normen und Referenzdokumente
- ⇒ Vorgaben zu Auditmethoden
- ⇒ verantwortlichen Personen zur Planung, Durchführung und Bewertung der Audits
- ⇒ Ressourcen zur Umsetzung des Auditprogrammes
- ⇒ Schwerpunkte, die bei der Planung einzelner Audits zu berücksichtigen sind
- ⇒ Vorgaben über generelle Vorgehensweisen oder anzuwendende Audit-Checklisten
- ⇒ Informationen, welche Bereiche, Standorte und Themen als Fernaudit durchgeführt werden

- **Kompetenz der Person, die das Auditprogramm plant**

Da die Gestaltung des Auditprogramms ein wesentlicher Erfolgsfaktor von internen Audits ist, muss die Person / die Personen, die das Auditprogramm plant/planen entsprechend kompetent sein. Dazu zählt z.B. Kenntnis von

- ⇒ Auditprinzipien, -methoden und -prozessen
- ⇒ Managementsystem-Normen, sonstigen relevanten Normen und Referenzdokumenten
- ⇒ geltende gesetzliche und behördliche Anforderungen und andere relevante Anforderungen
- ⇒ Kenntnisse über die eigene Organisation (Geschäftstätigkeiten, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse) und deren Kontext
- ⇒ Kenntnisse über die Möglichkeiten und Erfordernisse von Fernaudits

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	26

- Audit-Jahresplan**

Ein üblicher Bestandteil des Auditprogrammes ist in der Regel ein Audit-Jahresplan oder ein Plan für die Dauer des Zertifizierungsvertrags (meistens drei Jahre). Der Auditjahresplan kann z.B. funktions- oder prozessorientiert aufgebaut werden.

Er enthält die Übersicht über alle im laufenden (folgenden) Jahr zu auditierenden Funktionen (Abteilungen, Bereiche) oder Prozesse.

Selbstverständlich können auch Produktaudits eingefügt werden.

- Beispiel: Jahresplan / Auditprogramm**

FOR015	Audit-Jahresplan												Bohrmeister GmbH		
Zeitraum: 01.01. – 31.12.2020															
Prozess / Bereich	Prozesseigner	Ort	Team	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Strategie, Ziele	Dr. Braunstein	Fernaudit	2		X										
Organisation, Ressourcen	Dr. Braunstein	Fernaudit	2						X						
Personal	Fr. Brecht	Fernaudit	2											X	
IT	Hr. Schnottale	Fernaudit	2			X									
Vertrieb	Hr. Martin	Fernaudit	2			X									
Einkauf	Hr. Schillinger	Fernaudit	2										X		
Entwicklung	Hr. Dr. Weber	Fernaudit	2										X		
QS / Labor	Hr. Brettschneider	BT 4	1							X					
Arbeitsvorbereitung	Hr. Ebert	BT 4	1						X						
Mechanische Fertigung	Hr. Müller	Halle 3	1					X							
Vormontage	Hr. Janeck	Halle 3	1									X			
Elektro-Montage	Hr. Siebenstein	Halle 2	1											X	
Endmontage	Hr. Siebenstein	Halle 4	1				X								
Materiallager	Hr. Klein	HLL 3	1									X			
Fertiglager und Versand	Hr. Klein	Halle 1	1								X				
Prüfmittelstelle	Hr. Weber	BT 4	1										X		

Auditteam 1: Hr. Brettschneider, Fr. Brinkmann
Auditteam 2: Fr. Rudolf, Hr. Wagner, Hr. Huber (extern)

Dokumenten-Name	Dokumenten-Art	Revision	Stand	Seite
FOR015 Auditprogramm	Formular	1	01.01.20	1 von 1

© Bohrmeister GmbH, 2020

4.2 Gegenüberstellung Vor-Ort-Audit und Fernaudit

- **Mögliche Auditmethoden**

Vor-Ort-Audit	Fernaudit
Der Auditor befindet sich an dem Ort, an dem die zu auditierenden Tätigkeiten durchgeführt werden.	Der Auditor auditiert über technische Hilfsmittel aus der Ferne (Video-Plattformen zur interaktiven Kommunikation).
Direkte Befragungen von Personen	Befragungen über Video-Plattformen
Ausfüllen von Checklisten und Fragebögen unter direkter Beteiligung von Personen der auditierten Einheit	Ausfüllen von Checklisten und Fragebögen bei gleichzeitiger Kommunikation mit Personen der auditierten Einheit
Überprüfung von dokumentierten Informationen (Vorgabe-Dokumente, Aufzeichnungen, IT-Daten), zusammen mit Personen der auditierten Einheit.	Überprüfung von dokumentierten Informationen (Vorgabe-Dokumente, Aufzeichnungen, IT-Daten) über die Möglichkeiten der verwendeten Video-Plattformen (z.B. Bildschirm teilen) oder durch „Reinhalten“ in die Kamera
Direkte Beobachtung der durchgeführten Tätigkeiten und direkte Kommunikation mit ausführenden Personen.	Beobachtung der durchgeführten Tätigkeiten mit Video-Hilfsmitteln (eingeschränkte Kommunikation mit ausführenden Personen).
Standortbegehung mit allgemeiner Beobachtung des Umfelds.	Standortbegehung ist nur sehr eingeschränkt möglich, da die Hilfsperson mit der Kamera Einfluss auf den Umfang der zu beobachtenden Umgebung hat.
Stichprobennahme	Stichprobennahme ist nur sehr eingeschränkt möglich, da die Grundgesamtheit nicht objektiv beurteilt werden kann und die Einflussnahme der Stichprobenauswahl durch die Personen der auditierten Einheit sehr hoch ist.

- **Vorteile**

Vor-Ort-Audit	Fernaudit
Der Auditor befindet sich an dem Ort, an dem die zu auditierenden Tätigkeiten durchgeführt werden.	Der Auditor auditiert über technische Hilfsmittel aus der Ferne (Video-Plattformen zur interaktiven Kommunikation).
<ul style="list-style-type: none"> • Umfassender Eindruck über das betriebliche Geschehen der auditierten Einheit durch Begehung • Spontanes Hinzuziehen von Gesprächspartnern während des Rundgangs • Spontanes Aufgreifen von Beobachtungen • Alle Möglichkeiten zur Überprüfung der Nachweise am Ort der zu auditierenden Tätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditierung mehrerer Standorte – auch gleichzeitig. Home-Offices, kleine Niederlassungen oder ausgegliederte Prozesse können ohne großen Aufwand einbezogen werden. • Geringerer Zeit- und Kostenaufwand für Auditoren und für die auditierte Einheit • Audits in Hochsicherheitsbereichen oder Bereichen mit hohen Risiken (Produkt- und Personenschutz) sind möglich

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	28

• **Nachteile**

Vor-Ort-Audit	Fernaudit
Der Auditor befindet sich an dem Ort, an dem die zu auditierenden Tätigkeiten durchgeführt werden.	Der Auditor auditiert über technische Hilfsmittel aus der Ferne (Video-Plattformen zur interaktiven Kommunikation).
<ul style="list-style-type: none"> • Gefährdungen des Auditteams, z.B. durch gefährliche Arbeitsumgebungen oder unvorhergesehene Gefahrenereignisse beim Rundgang • Höhere Zeitaufwand bei der Einbeziehung mehrerer Standorte 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Aussagefähigkeit über Infrastruktur oder Arbeitsumgebung • Risiken für die Objektivität und Gültigkeit der gesammelten Informationen – auch durch die Einflussmöglichkeit von Personen der auditierten Einheit auf die Stichprobennahme und den Umfang der Beobachtung • Risiken für die Durchführbarkeit bei instabiler IT-Kommunikationsinfrastruktur (Geräte-Ausfälle, instabiles Internet). • Zufällige Auswahl von Gesprächspartnern bei Personen der auditierten Einheit ist eingeschränkt • Einschränkungen zur Berücksichtigung des mentalen Faktors (z.B. schlechtes Erkennen der Ich-Zustände).

• **Geeignete Audit-Inhalte für Fernaudits**

Nicht alle Themen, Funktionen oder Standorte sind für Fernaudits geeignet.

Für Fernaudits gut geeignet sind solche Auditinhalte, die im Wesentlichen durch Einsichtnahme in Software und elektronische Dokumente auditiert werden können, z.B.:

- ⇒ Ziele, Strategien, Managementbewertung
- ⇒ Dokumentation
- ⇒ Reklamationsbearbeitung, Korrekturmaßnahmen
- ⇒ Verkauf, Auftragsabwicklung
- ⇒ Einkauf, Lieferantenüberwachung
- ⇒ Personal, Schulungen

Für Fernaudits nicht gut geeignet sind solche Auditinhalte, die im Wesentlichen durch Beobachtung auditiert werden können, z.B.:

- ⇒ Lagerbereiche
- ⇒ Produktion
- ⇒ Labor
- ⇒ Baustellen
- ⇒ SGA-Aspekte
- ⇒ Hygiene-Aspekte

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	29

4.3 Auditvorbereitung / Erstellung der Checkliste / Auditplan

- **Einzelne Audits werden aktuell vorbereitet**

Auf der Basis des Auditprogrammes werden die einzelnen Audits durch die jeweils zuständigen Auditoren vorbereitet. Wesentlicher Bestandteil der Auditvorbereitung ist die Erstellung der Audit-Checkliste.

- **Stichprobencharakter des Audits**

Bei Stichproben-Prüfungen ist es immer besser, eine geeignete Stichprobe sorgfältig zu prüfen, als eine größere Stichprobe nur oberflächlich anzuschauen.

Auch ein Audit ist eine Stichprobe. Deshalb sollte aus der Fülle der Anforderungen für jedes Audit eine geeignete Checkliste zusammengestellt werden.

Es ist die Aufgabe der Auditoren, die Audits so vorzubereiten, dass die einzelnen Stichproben in ihrer Summe geeignet sind, die Wirksamkeit des gesamten Managementsystems bewerten zu können.

- **Orientierung an den Zielsetzungen**

Checklisten für interne Audits müssen sich an den Zielsetzungen des Unternehmens orientieren. Sie müssen geeignet sein, Feststellungen über vier Bereiche treffen und eventuelle Maßnahmen ableiten zu können:

Eine geeignete Checkliste für ein durchzuführendes Audit enthält:

- ⇒ **Checkpunkte zur Konformitätsprüfung**
mit anzuwendenden Normen und Regelwerken
- ⇒ **Checkpunkte zur Überprüfung von Zielen und Zielerfüllung**
zur Beurteilung der Zweckmäßigkeit festgelegter Tätigkeiten
- ⇒ **Checkpunkte zur Überprüfung von Kontext sowie internen und externen Themen**
zur Beurteilung der angemessenen Berücksichtigung von Risiken und Chancen und der Erwartungen von relevanten interessierten Parteien
- ⇒ **Checkpunkte zur Überprüfung von Korrekturmaßnahmen**
bzw. deren Wirksamkeit aus früheren Audits

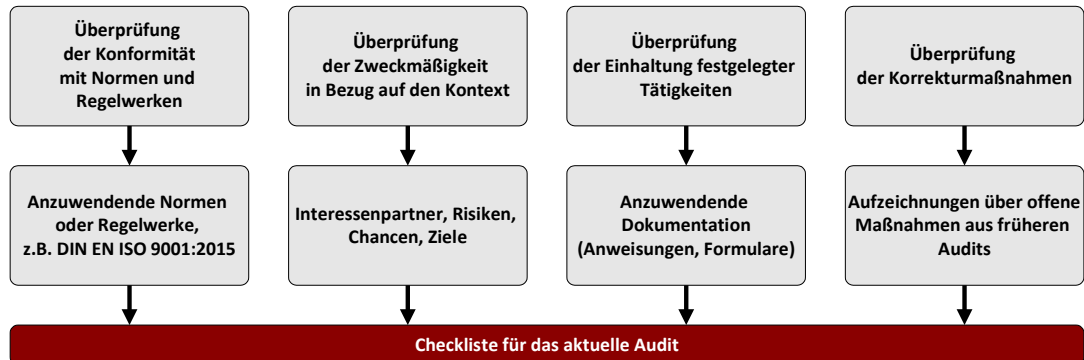
- **Unterlagen zur Erstellung der Audit-Checkliste**

Zur Erstellung der Audit-Checkliste für ein aktuell durchzuführendes Audit können daher folgende Unterlagen herangezogen werden:

- ⇒ **Anzuwendende Regelwerke** (Normen, Gesetze, Sonstige Regelwerke)
- ⇒ **Muster-Checklisten, Fragenkatalog** z.B. mit Checkpunkten zur Normerfüllung oder mit allgemeingültigen Fragestellungen für die Prozessbewertung (einige Muster-Checklisten siehe Anhang)
- ⇒ **Festlegungen über Unternehmens-/Prozessziele** zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit von Tätigkeiten
- ⇒ **Anzuwendende Managementdokumentation** (für den zu auditierenden Bereich, bzw. Prozess)
- ⇒ **Aufzeichnungen aus früheren Audits** (hierzu gehören Audits, die in dem zu auditierenden Bereich durchgeführt wurden, aber auch Audits in anderen Bereichen zur Klärung von Schnittstellen-Problemen)

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	30

• **Der Weg zur Audit-Checkliste**



• **Checklisten-Formular**

Sinnvollerweise werden die Audit-Checkliste und das Audit-Protokoll auf einem einzigen Formular geführt. Dieses Formular bietet die Möglichkeit, Feststellungen, Hinweise und Abweichungen den einzelnen Checkpunkten direkt zuzuordnen:

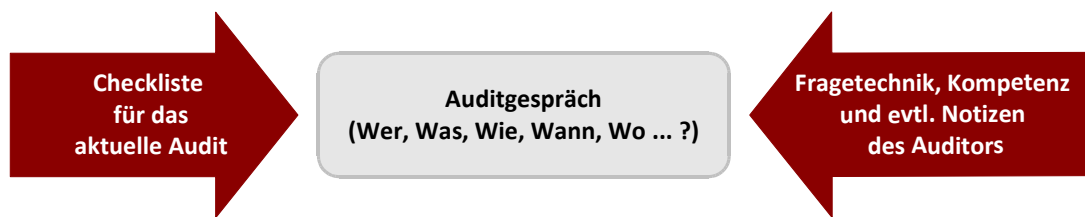
Audit-Checkliste / Audit-Protokoll				
Nr.	Checkpunkte	Feststellungen	B	Nachweise
Bemerkungen:				
Erläuterung der Spalte B: <ul style="list-style-type: none"> P Positive Feststellungen (Feststellung über erfüllte Anforderungen oder besonders gute Lösungen) A Abweichung/Fehler (Maßnahmen und Erledigungstermine müssen festgelegt werden) V Verbesserungspotenzial (falls keine Maßnahme festgelegt wird, ist eine Begründung erforderlich) H Hinweis/Erläuterung (keine Maßnahmen oder Begründungen erforderlich) Z Zukunftsplanung (aktuell genannte Projekte, Vorhaben oder Zielsetzungen, die beim nächsten Audit Ergebnisse zeigen) 				
Ident	Dokumenten-Art	Stand	Seite	
Audit-Checkliste.docx	Formular	01.01.18	1 von 1	
© Schillinger & Partner GmbH, 2018				

- **Checkliste / Frageliste**

Die Audit-Checkliste enthält die zu bewertenden **Sachverhalte**, die überprüft werden, aber **keine ausformulierten, direkt verwendbaren Fragestellungen**. Aus ihr kann der Auditor mit den Methoden der Gesprächstechnik konkrete Auditfragen ableiten.

Gegebenenfalls wird der Auditor - bei der Vorbereitung zum Audit - konkrete Fragestellungen in Form von Notizen für seinen eigenen Gebrauch ergänzen (z.B. Notizen über zu auditierende Einzelvorgänge oder Beobachtung bestimmter Arbeitsplätze etc.).

- **Der Weg zum Auditgespräch**



Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	32

4.4 Auditplan / Audit-Anmeldung

- **Auditplan**

Der Auditplan ist die Planung für ein vorbereitetes, einzelnes Audit.

- **Beispiel für einen Auditplan**

FOR016		Auditplan			Bohrmeister GmbH	
Datum / Zeit	Auditoren	Ort / Bereich	Ansprechpartner	Wichtigste Themen	Relevante Abschnitte ISO 9001:2015	
Erster Tag						
11.02.2020 8:00 – 8:30 Uhr	Fr. Rudolf Hr. Wagner	Besprechungsraum / Online	alle Interessierten	Einführungsgespräch	---	
11.02.2020 8:30 – 10:30 Uhr	Fr. Rudolf Hr. Wagner	GL Fernaudit	Hr. Dr. Braunstein	Q-Politik, Unternehmensziele, Managementbewertung	Kap. 5	
11.02.2020 10:30 – 12:30 Uhr	Fr. Rudolf	IT Fernaudit	Hr. Schnottale	Zugangsberechtigungen, Datensicherung, Virenschutz,	Kap. 7.5.2, 7.5.3	
11.02.2020 10:30 – 12:30 Uhr	Hr. Wagner	Einkauf Fernaudit	Hr. Schillinger	Beschaffung, Lieferantenbewertung, Zulassung	Kap. 8.4	
11.02.2020 12:30 – 13:30 Uhr	Fr. Rudolf Hr. Wagner	Kantine	---	Mittagspause	---	
11.02.2020 13:30 – 16:00 Uhr	Fr. Rudolf	Mechanische Fertigung Halle 3	Hr. Müller	Kennzeichnung, Arbeitsumgebung, Endprüfung und Freigabe, Fehlerhafte Produkte	Kap. 8.5.2 Kap. 7.1.4 Kap. 9.1.1, 8.7	
11.02.2020 13:30 – 15:00 Uhr	Hr. Wagner	Vormontage Halle 3	Hr. Janeck	Kennzeichnung, Arbeitsumgebung, Prüfungen, Prüfmittel, Fehlerhafte Produkte	Kap. 8.5.2 Kap. 7.1.4 Kap. 8.7	
11.02.2020 15:00 – 16:00 Uhr	Hr. Wagner	Arbeitsvorbereitung BT 4	Hr. Ebert	Auftragsverteilung, Terminüberwachung	Kap. 8.1, 8.5.1, 8.5.5	
11.02.2020 15:00 – 16:00 Uhr	Fr. Rudolf Hr. Wagner	Besprechungsraum / Online	alle Interessierten	Zwischenbericht erster Tag	---	
Zweiter Tag						
12.02.2020 8:00 – 8:30 Uhr	Fr. Rudolf Hr. Wagner	QS / Labor BT 4	Hr. Brettschneider	Wareneingangsprüfungen, Prüfmittel, Kennzeichnung, Fehlerhafte Produkte	Kap. 8.6, 8.5.2 Kap. 8.7 Kap. 7.1.5	
12.02.2020 8:30 – 9:30 Uhr	Fr. Rudolf	Fertiglager / Versand Halle 1	Hr. Klein	Kennzeichnung, Ein-/Auslagerung und Transport von Ware, Versandabwicklung	Kap. 8.5.2, 8.5.3, 8.5.4	
12.02.2020 8:30 – 9:30 Uhr	Hr. Wagner	Materiallager HLL 3	Hr. Klein	Kennzeichnung, Ein-/Auslagerung und Transport von Ware, Kundeneigentum	Kap. 8.5.2, 8.5.3, 8.5.4	
12.02.2020 9:30 – 10:30 Uhr	Fr. Rudolf	Entwicklung Fernaudit	Hr. Dr. Weber	Eingaben zur Entwicklung, Entwicklungsbewertung	Kap. 8.5	
12.02.2020 9:30 – 10:30 Uhr	Hr. Wagner	Personal Fernaudit	Fr. Brecht	Schulungsmaßnahmen	Kap. 7.2	
12.02.2020 10:30 – 11:00 Uhr	Fr. Rudolf Hr. Wagner	Besprechungsraum	---	Interne Besprechung Auditoren	---	
12.02.2020 11:00 – 12:00 Uhr	Fr. Rudolf Hr. Wagner	Besprechungsraum / Online	alle Interessierten	Abschlussgespräch	---	
Ident	Dokumenten-Art			Stand	Seite	
FOR016 Auditplan.doc	Formular			01.01.20	1 von 1	
© Bohrmeister GmbH, 2029						

- **Auditmeldung: Informationen für die Auditierten**

Die Auditmeldung dient zur konkreten Information der Auditierten. Sie kann z.B. mit einem Formblatt – oder aber auch formlos per E-Mail erfolgen.

Die Information für die Auditierten (bzw. für die verantwortlichen Mitarbeiter der zu auditierenden Bereiche) geht im Wesentlichen aus dem Auditplan hervor.

Sie sollte jedoch insgesamt Folgendes beinhalten:

- ⇒ Zweck des Audits (z.B. „internes Audit nach Jahresplan“ oder „Nachaudit“)
- ⇒ Bestätigung der Befugnis, das Audit durchzuführen
- ⇒ auditierte Bereiche (Abteilungen) mit verantwortlichen Ansprechpartnern
- ⇒ Auditoren
- ⇒ Angaben über die Audit-Inhalte
- ⇒ Termine (Anfang und Ende des Audits, Termin des Abschlussgespräches)
- ⇒ evtl. ein Zeitplan, wenn z.B. mehrere Bereiche mit unterschiedlichen Verantwortungen auditiert werden sollen
- ⇒ Erfordernis für einen Rundgang (sich mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut zu machen)
- ⇒ besondere Auditbedingungen, z.B. über Vertraulichkeiten, Sprachen, Verhaltensregeln, Mitnahme von Kopien, Anfertigen von Screen-Shots, Videoaufzeichnungen
- ⇒ zusätzlich bei Fernaudits: Technische Voraussetzungen (Plattform, Mikrofon/Kamera, Dokumentenkamera), Verantwortlicher für die Technik und den Technik-Check
- ⇒ zusätzlich bei Fernaudits: ggf. Hilfsperson zur Beobachtung mit Kamera

- **Audit-Inhalte zur Information für den Auditierten? – Selbstverständlich!**

Die Information über die Audit-Inhalte (z.B. Herausgabe der Audit-Checkliste) behindert das Sammeln objektiver Nachweise nicht, da sie nur Checkpunkte, jedoch keine konkreten Fragen oder Beispiele enthält.

Sie ist in aller Regel sogar förderlich für die effiziente Durchführung des Audits (bessere Vorbereitung, weniger Nervosität der Auditierten etc.).

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	34

5 Durchführung interner Audits

5.1 Eröffnungsgespräch

- **Zweck des Eröffnungsgesprächs**

Das Eröffnungsgespräch kann über Erfolg oder Misserfolg des Audits entscheiden. Die zu auditierenden Mitarbeiter müssen über Sinn und Zeitplan des Audits informiert sein.

Das Eröffnungsgespräch dient nicht zuletzt dem Zweck, Vertrauen und den Willen zur Zusammenarbeit zu schaffen und Ängste vor der „Überprüfung“ abzubauen.

- **Inhalt des Eröffnungsgesprächs**

Das Eröffnungsgespräch kann folgende Punkte enthalten bzw. berühren (soweit im Einzelfall nicht bekannt):

⇒ Begrüßung

⇒ Ziel und Zweck des Audits

⇒ Hinweise zum Ablauf und Inhalt des Audits

- Vorgehensweise bei Befragung und Beobachtung

- Sammeln von Nachweisen

- Bewertung der Feststellungen

- Hinweis auf das Abschlussgespräch

- Hinweis auf Auditbericht und Umgang mit Korrekturmaßnahmen

- Hinweis auf zuvor vereinbarte, besondere Auditbedingungen, z.B. Vertraulichkeiten

⇒ zusätzlich bei Fernaudits

- Vorgehensweise bei technischen Störungen

- Umgang mit der Plattform, z.B. Teilung von Bildschirmhalten, Hinzufügen von Teilnehmern, Einsatz der Dokumentenkamera

- Regeln über das Ein- bzw. Ausschalten von Mikrofon und Kamera – auch zur Sicherstellung von Vertraulichkeit und Privatsphäre während den Auditpausen

⇒ Bestätigung, dass das Audit planmäßig durchgeführt werden kann

⇒ Klärung offener Fragen

⇒ Bitte um aktive Unterstützung

- **Wiederholung von Inhalten zum Eröffnungsgespräch**

Während des Audits kann es notwendig sein, Inhalte des Eröffnungsgesprächs zu wiederholen.

Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter befragt werden, die beim Eröffnungsgespräch nicht dabei waren, sind oft ein paar erläuternde Worte angebracht. Hierbei ist immer so vorzugehen, dass auf das Audit der Tätigkeit und nicht etwa auf das Audit der ausführenden Person hingewiesen wird.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	35

5.2 Befragung / Beobachtung

- Definitionen / Erläuterungen

Nachweis	Information, deren Richtigkeit bewiesen werden kann und die auf Tatsachen beruht, welche durch Beobachtung, Messung, Untersuchung oder durch andere Ermittlungsverfahren gewonnen sind. Ein Nachweis / eine Information ist noch keine Bewertung.
Feststellung	Ergebnisse der Beurteilung der Auditnachweise im Vergleich zu den Anforderungen (Auditkriterien). Eine Feststellung zeigt Konformität oder Nichtkonformität auf.
Abweichung	Fehler/Nichtkonformität, d.h. Nichterfüllung einer festgelegten Anforderung Abweichungen sind objektiv nachweisbar und beruhen nicht auf persönlichen Einschätzungen!

- Wichtigste Aufgabe: Nachweise sammeln

Die wichtigste Aufgabe des Auditors ist es, zu nachweisbaren Auditfeststellungen bezüglich der in der Auditcheckliste festgelegten Sachverhalte zu kommen.



Dies erfordert das Einholen von Information durch Beobachtung, Messung, Untersuchung oder durch andere Ermittlungsverfahren. Die gängigsten Methoden sind:

- ⇒ Einsichtnahme in Unterlagen und IT-Systeme
- ⇒ Beobachtung von Tätigkeiten
- ⇒ Befragung von Mitarbeitern

Bei Fernaudits erfolgt das Sammeln von Nachweisen mit den technischen Möglichkeiten der Plattform (z.B. „Teilen“ von Bildschirmen). Mit Einschränkungen ist es auch möglich, Papierdokumente vor die Kamera zu halten. Beobachtungen können gegebenenfalls mit einer Hilfsperson vor Ort durchgeführt werden, die mit einer Kamera ausgestattet ist.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	36

- **Nachweise durch Einsichtnahme in Unterlagen und IT-Systeme**

- ⇒ **Prüfung von Vorgabe-Dokumenten**

Die anzuwendenden Vorgabe-Dokumente hat der Auditor bereits bei der Planung des Audits (Erstellung der Audit-Checkliste) geprüft. Während des Audits erfolgt eine ergänzende Prüfung – z.B. von angewendeten Arbeitsanweisungen oder Formblättern.

- ⇒ **Prüfung von (Qualitäts-) Aufzeichnungen**

Hier liegt der eindeutige Schwerpunkt. Über die (auffindbaren!) Aufzeichnungen kann z.B. ein Vorgang verfolgt und die Verwirklichung vorgegebener Regelungen bzw. die Erfüllung von Anforderungen nachgewiesen werden.

- ⇒ **Prüfung sonstiger Unterlagen**

Grundsätzlich ist immer zu prüfen, welche (beliebigen – nicht festgelegten) Unterlagen oder IT-Daten von den Mitarbeitern angewendet werden. Aus diesen Informationen können Hinweise auf Störungen oder mögliche Verbesserungen abgeleitet werden.

- **Nachweise durch Beobachtung**

Auch durch reine Beobachtung von Tätigkeiten, der Arbeitsumgebung, den Arbeitsbedingungen oder Zuständigkeiten lassen sich Nachweise sammeln (werden Tätigkeiten entsprechend den Vorgaben durchgeführt?).

Die Auditierten und andere Mitglieder des Auditteams müssen auf die Beobachtungen hingewiesen werden – andernfalls ist der spätere Nachweis schwierig oder nicht möglich.

- **Nachweise durch Befragung**

Audits sind keine „Interviews“. Die objektive Nachweisführung über reine Befragungen ist nicht möglich. Die Befragung unterstützt im Idealfall die Hinführung zu geeigneten Beobachtungen, Untersuchungen oder „anderen Ermittlungsverfahren“ und kann diese nur in Einzelfällen ersetzen. Bei der Befragung kommen spezielle Gesprächstechniken und psychologische „Werkzeuge“ zur Anwendung.

- **Auswahl der Zufallsstichprobe**

Ein Audit ist eine Stichprobenprüfung. Es ist Sache des Auditors, die zu auditierenden Beispiele zufällig auszuwählen. Er kann z.B. mit der Frage: „Wo kann man alle aktuellen Vorgänge sehen?“ beginnen und dann aus der vorgelegten Liste oder Ordnern zufällig eine Auswahl treffen. Diese Zufallsauswahl sollte so oft wiederholt werden, wie es die geplante Auditzeit zulässt.

Vorsicht: Die Frage „Haben Sie mal ein typisches Beispiel?“ führt immer dazu, dass der Auditierete das Beispiel aussucht, und das wird er in der Regel nicht zufällig tun!

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	37

- **Der Audit-Fragetrichter**

Der Audit-Fragetrichter, inspiriert vom journalistischen Fragetrichter, dient als bildliches Hilfsmittel, um im Rahmen von Audits zufällige Stichproben und Nachweise effizient zu ermitteln.

Vorgehensweise

⇒ **Gesprächseröffnung mit offenen Fragen**

Der Auditor beginnt das Audit-Gespräch mit offenen Fragen, um ein breites Spektrum an Informationen vom Ansprechpartner zu erhalten. Diese dienen als Grundlage für die weitere Nachweisführung und füllen sozusagen den „Trichter“.

⇒ **Analyse und Nachweisführung**

Aus den gesammelten Informationen „den Steilvorlagen“ leitet der Auditor ab, welche spezifischen Nachweise relevant sind. Diese gezielte Nachfrage nach diesen Nachweisen bildet die „Spitze“ des Trichters. Dabei ist es entscheidend, dass der Auditor selbst die Auswahl der Nachweise trifft, um Zufälligkeit und Objektivität zu gewährleisten. Bei dieser Auswahl ist die Berücksichtigung des risikobasierten Ansatzes - wo liegen die kritischen, sensiblen Bereiche – von entscheidender Bedeutung.

⇒ **Bedeutung der zufälligen Stichprobe**

Für eine umfassende Auditierung ist es wichtig, einen Überblick über die gesamte Grundgesamtheit zu erhalten. Dies wird durch die anfänglichen offenen Fragen erreicht und ermöglicht eine objektive Stichprobenauswahl.

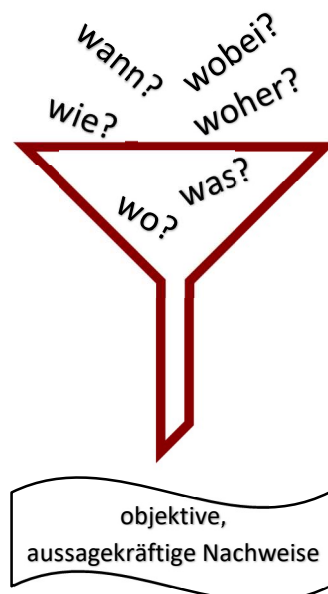
⇒ **Kontrast zur umgekehrten Vorgehensweise**

Ein direktes Einfordern spezifischer Nachweise zu Beginn könnte zu einer eingeschränkten Perspektive führen. Beispielsweise würde die Frage nach einem bestimmten Schulungsnachweis implizieren, dass solche Nachweise existieren, ohne zu erforschen, wie sie entstehen oder verwaltet werden.

Ein Vorwegnehmen von Ergebnissen versperrt den Blick aufs Ganze, kann wie eine Unterstellung wirken und verhindert die objektive Bewertung.

Zusammenfassung

Der Audit-Fragetrichter ermöglicht es dem Auditor, durch eine strukturierte Vorgehensweise ein umfassendes und objektives Bild des auditierten Bereichs zu erhalten. Indem zunächst breit angelegte Informationen gesammelt und anschließend gezielt Nachweise angefordert werden, wird eine gründliche und effektive Auditierung sichergestellt.



Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	38

• **Beispiel für ein Auditprotokoll**

Audit-Checkliste / Audit-Protokoll				
Nr.	Checkpunkte	Feststellungen	B	Nachweise
Bemerkungen:				
Erläuterung der Spalte B: <ul style="list-style-type: none"> P Positive Feststellungen (Feststellung über erfüllte Anforderungen oder besonders gute Lösungen) A Abweichung/Fehler (Maßnahmen und Erledigungstermine müssen festgelegt werden) V Verbesserungspotenzial (falls keine Maßnahme festgelegt wird, ist eine Begründung erforderlich) H Hinweis/Erläuterung (keine Maßnahmen oder Begründungen erforderlich) Z Zukunftsplanung (aktuell genannte Projekte, Vorhaben oder Zielsetzungen, die beim nächsten Audit Ergebnisse zeigen) 				
Ident	Dokumenten-Art	Stand	Seite	
Audit-Checkliste.docx	Formular	01.01.18	1 von 1	
© Schillinger & Partner GmbH, 2018				

• **Aufzeichnung und Bewertung der Feststellungen**

Das Ergebnis der Untersuchung / Befragung sind die Auditfeststellungen, die im Audit-protokoll festgehalten werden. Hierzu können die protokollierten Sachverhalte zu den einzelnen Checkpunkten z.B. nach folgendem Schlüssel klassifiziert werden:

P Positive Feststellung	Feststellung über erfüllte Anforderungen oder besonders gute Lösungen. Nachweise sind in der Praxis nicht zwingend erforderlich, da positive Feststellungen in der Regel nicht bewiesen werden müssen.
A Abweichung/Fehler	Feststellung über Fehler/Nichtkonformitäten, d.h. Nichterfüllung von Anforderungen (Nachweis erforderlich).
V Verbesserungspotenzial	Feststellung über Möglichkeiten für Verbesserungen, die entweder nachgewiesen oder vermutet werden. (Nachweis möglich, aber nicht erforderlich).
H Hinweis/Erläuterung	Allgemeine Hinweise oder Erläuterungen zu einzelnen Feststellungen.
Z Zukunftsplanung	Aktuell genannte Projekte, Vorhaben oder Zielsetzungen, die beim nächsten Audit Ergebnisse zeigen (Nachweis erforderlich).

- **Ein Nachweis ist keine Vermutung**

Obwohl es die entscheidende Tätigkeit des Auditors ist: Immer wieder kommt es vor, dass die Ergebnisse eines Audits nicht als „echte“ Nachweise verwendet werden können.

Ein Nachweis liegt nur dann vor, wenn eine Feststellung im Sinne eines juristischen Beweises bewiesen werden kann. Hierzu muss der Nachweis protokolliert und im späteren Bericht nachvollziehbar festgehalten sein. Hierzu gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten:

⇒ „Zeugenaussage“ („nach Aussage von Herrn Müller und Herrn Schmidt“)

⇒ „Beweisstück“ („festgestellt bei den Aufzeichnungen zu den Projekten 42 und 46“)

⇒ „auf frischer Tat ertappt“ („beobachtet beim Auftrag 56 an der Maschine 3“)

- **Warum sind Nachweise oft „schwammig“?**

Oft sind unzureichende Protokollführung, fehlendes „aktives Zuhören“ oder auch Schmuse-Audits die Ursache für fehlende oder unvollständige Nachweise. Für Trainingszwecke ist der Vergleich eines Auditnachweises mit dem juristischen Beweis durchaus erlaubt: Ein Richter kann nur urteilen anhand der nachvollziehbaren Ermittlungsergebnisse (Zeugenaussagen, bestätigte Beobachtungen, Beweisstücke etc.). Ansonsten gilt „im Zweifel für den Angeklagten“.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	40

6 Bewertung

6.1 Auditschlussfolgerung

- **Interne Bewertung**

Vor der Abschlussbesprechung muss das Audit-Team die gesammelten Auditsachweise sammeln, abgleichen und bewerten. Es muss ein eindeutiges Ergebnis erarbeitet werden.

- ⇒ die Teammitglieder müssen sich gegenseitig informieren
- ⇒ evtl. müssen die genauen Wortlaute einer Anforderung aus Norm, Gesetz oder Dokumentation geprüft werden, um über die Bewertung zu entscheiden
- ⇒ Teammitglieder müssen einen Konsens zur Bewertung erzielen
- ⇒ ggf. müssen Schweregrade der Abweichung vergeben werden

Auch wenn ein Audit von nur einem einzelnen Auditor durchgeführt wird, muss diese interne Bewertung stattfinden, um eine qualifizierte Entscheidung zu fällen: Es muss geprüft werden, ob sich Aussagen stichhaltig beweisen lassen, und welche Anforderungen dem gegenüberstehen. Dies lässt sich ohne eine kurze „Denkpause“ nicht sauber prüfen.

Bei Unstimmigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten hat der Lead-Auditor das letzte Wort. Wenn Abweichungen festgestellt wurden, werden während dieser Phase in der Regel auch die schriftlichen Abweichungsberichte vorbereitet.

- **Gewichtung der Bewertung**

Die Bewertung der Abweichung zur möglichen Gewichtung von Abweichungen wird im Auditverfahren von der Organisation vorgegeben.

Unabhängig davon sind die grundlegenden Bewertungen Abweichung = Fehler und Verbesserungspotenzial = Idee zu unterscheiden.

Der Bewertungsschlüssel ist oft in Haupt- und Nebenabweichungen (major und minor) gegliedert. Meist werden dieser Gewichtung folgend auch Anforderungen für Zeitspannen zur Bearbeitung von Korrekturmaßnahmen entsprechend abgestuft.

Diese Bewertungsschlüssel lassen eine detailliertere Bewertung zu. Sie erfordern aber gleichzeitig hohe Kompetenz und Übereinstimmung aller Auditoren bezüglich der Bedeutung jeder Bewertungsstufe, um zu vergleichbaren Ergebnissen zu gelangen. Objektive Bewertungen sind damit erschwert bis gar nicht möglich.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	41

- **Abweichungen**

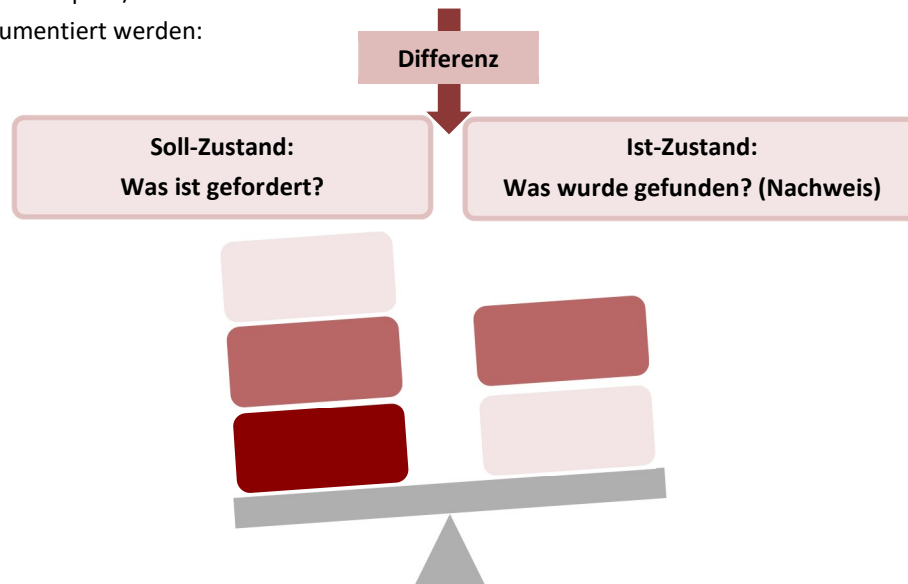
Abweichungen müssen sorgfältig mit den drei Vergleichsgrößen

⇒ Soll-Zustand,

⇒ Ist-Zustand und

⇒ Diskrepanz/Differenz

dokumentiert werden:



Kann eine dieser Informationen nicht aufgeführt werden, ist es keine beweisbare Abweichung zur Bewertung und Verwendung als Auditschlussfolgerung.

- **Eine Abweichung weicht ab**

Wie der Name sagt: Bei einer Abweichung weicht eine Situation, ein Prozess, eine Tätigkeit von einer festgelegten Anforderung ab.

Diese Anforderung kann beschrieben sein:

⇒ in einem Regelwerk (Normen, Gesetze);

⇒ in Kundenanforderungen (Bestellungen, Spezifikationen);

⇒ in eigenen Festlegungen der Organisation (QM-Handbuch, Anweisungen);

⇒ in sonstigen Vorgaben (z.B. Lieferantenverträge).

- **Eine Abweichung muss mit Feststellung und Nachweis begründet werden**

Abweichungen bzw. Korrekturmaßnahmen lassen sich nur mit Feststellungen und den zugehörigen Nachweisen begründen. Es darf niemals der Eindruck entstehen, dass Korrekturmaßnahmen aufgrund oberflächlicher „Ermittlungen“ oder Vermutungen des Auditors entstanden sind. Alles, was nicht mit „echten“ Nachweisen bewiesen werden kann, darf grundsätzlich nur als Hinweis bzw. als Empfehlung – aber niemals als Abweichung verstanden werden.

- **Einzelfehler**

Einzelfehler können Zufallsfehler sein, bei denen keine Korrekturmaßnahme angebracht ist, sondern es lediglich einer Korrektur bedarf. Ob und wie diese Fehler aufgezeichnet werden, hängt vom Auditverfahren ab.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	42

- **Rechtliche Abweichungen**

Gerade im Bereich Umwelt und Arbeitssicherheit gibt es für Unternehmen unzählige rechtliche Anforderungen, die berücksichtigt werden müssen. Hierbei stellt sich oft die Frage, wie eine einzelne Nichteinhaltung einer Rechtsvorschrift zu bewerten ist bzw. wie und ob die Einhaltung überprüft werden muss.

Es ist zu unterscheiden zwischen Legal-Compliance-Audits (Audit zur Prüfung der Rechtskonformität) und Systemaudits.

Das bedeutet, es ist bei internen Audits zu prüfen, ob die systemischen Instrumente zur Einhaltung der Rechtsvorschriften eingerichtet und verwirklicht sind, nicht ob die Rechtsvorschriften selbst eingehalten werden. Eine beständige oder vorsätzliche Nichteinhaltung ist hierbei als systemische Abweichung zu bewerten.

Hierzu ist in der DIN EN ISO 19011:2018 Stellung genommen:

Das Audit eines Managementsystems sollte nicht als Audit der Rechtskonformität behandelt werden.

(DIN EN ISO 19011:2018, Abs. 7.2.3.2)



- **Verbesserungspotenzial**

Verbesserungsmöglichkeiten, Spekulationen über mögliche Gefahren oder vermutete Fehler sollen bei internen Audits ermittelt und aufgezeichnet werden.

Bei der Identifizierung und Dokumentation von Verbesserungspotenzial im Auditbericht ist zu beachten: Verbesserungspotenziale sind keine „kleinen Abweichungen“, sonst müssten sie auch als Abweichung mit entsprechenden Folgemaßnahmen belegt werden.

- **Abweichung oder Verbesserungspotenzial?**

Die sorgfältige Unterscheidung zwischen Abweichung und Verbesserungspotenzial ist grundlegend wichtig für ein erfolgreiches Audit, nicht zuletzt aus psychologischen Gründen.

Abweichung	Verbesserungspotenzial
... ist sicher beweisbar	... ist spekulativ
... ist objektiv	... ist subjektiv
Korrekturen und/oder Korrekturmaßnahmen müssen veranlasst werden	Vorbeugungs- oder Verbesserungsmaßnahmen können veranlasst werden
Maßstab: Norm, Vorgabe, Anweisung, ...	Maßstab: Meinung des Auditors
Eindeutig: (theoretisch) jeder Auditor kommt zum selben Ergebnis.	Viele Möglichkeiten und Ideen können zum Vorschein kommen.
Psychologisch kritisch, wenn nicht beweisbar.	Psychologisch kritisch, wenn nicht eindeutig als Vorschlag formuliert.

- **Dokumentation von Abweichung und Verbesserungspotenzial**

Die Abgrenzung einer Abweichung von Verbesserungspotenzial ist eindeutig, wenn folgende Regeln beachtet werden:

Abweichung	Der Auditor dokumentiert die Abweichung mit <ul style="list-style-type: none">• Feststellung (Was wurde festgestellt?)• Nachweis (Wie kann die Feststellung bewiesen werden?)• Festgelegte Anforderung (Von welcher Anforderung weicht die Feststellung ab?)• Der für den auditierten Bereich verantwortliche Mitarbeiter muss Korrekturen und/oder Korrekturmaßnahmen einleiten.
Verbesserungspotenzial	Der Auditor dokumentiert das Verbesserungspotenzial mit <ul style="list-style-type: none">• Feststellung (Was wurde festgestellt?)• Nachweis oder Vermutung (Was vermutet der Auditor? - Bei Vermutungen muss im Auditbericht der Konjunktiv verwendet werden!)• Art des Verbesserungspotenzials (Warum kann bzw. könnte Verbesserung erzielt werden?)• Der für den auditierten Bereich verantwortliche Mitarbeiter muss das Verbesserungspotenzial prüfen und über eventuelle Maßnahmen entscheiden.

Bei einem Verbesserungspotenzial ist ein Nachweis nicht zwingend erforderlich. Hier können und dürfen auch Vermutungen geäußert werden.

Bei der Formulierung einer Abweichung ist darauf zu achten, dass keine Konjunktive verwendet werden (könnte, sollte, müsste ...). Im Zweifelsfall formuliert der Auditor ein Verbesserungspotenzial.

6.2 Einstufung von Abweichungen

- **Warum Abweichungen abstufen?**

In Managementsystemen und Audits werden Nichtkonformitäten genutzt, um Abweichungen von festgelegten Anforderungen, Normen oder internen Regelungen systematisch zu bewerten. Dabei geht es nicht nur darum festzustellen, ob etwas falsch läuft, sondern auch darum, wie schwerwiegend die Abweichung ist und welche Auswirkungen sie auf die Wirksamkeit des gesamten Systems hat.

Um diese Unterschiede klar einordnen zu können, wird oft zwischen wesentlichen (Major) und untergeordneten (Minor) Nichtkonformitäten unterschieden.

- **Definitionen der ISO 17021**

In der DIN EN ISO 17021, der Norm für Organisationen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren, sind diese Abstufungen folgendermaßen definiert:

Nichtkonformität: Nichterfüllung einer Anforderung

(DIN EN ISO 17021, Abs 3.11)

untergeordnete Nichtkonformität: Nichtkonformität, die die Fähigkeit des Managementsystems, die beabsichtigten Ergebnisse zu erreichen, nicht beeinträchtigt

(DIN EN ISO 17021, Abs 3.13)

wesentliche Nichtkonformität: Nichtkonformität, die die Fähigkeit des Managementsystems, die beabsichtigten Ergebnisse zu erreichen, beeinträchtigt

Anmerkung 1 zum Begriff: In folgenden Fällen könnten Nichtkonformitäten als wesentlich eingestuft werden:

- wenn erheblicher Zweifel daran besteht, dass eine wirksame Prozesslenkung besteht oder dass Produkte bzw. Dienstleistungen die festgelegten Anforderungen erfüllen;

- mehrere untergeordnete Nichtkonformitäten, die sich auf dieselbe Anforderung oder dasselbe Problem beziehen, könnten einen systembezogenen Fehler darstellen und somit eine wesentliche Nichtkonformität ergeben

(DIN EN ISO 17021, Abs 3.12)

- **Mehrstufige Bewertungsschlüssel**

Einige Verfahren nutzen auch mehrstufige Bewertungsschlüssel, z.B. VDA 6.3 mit Erfüllungsgraden von 1-10. Diese Bewertungsschlüssel lassen dadurch eine detailliertere Bewertung zu. Sie erfordern aber gleichzeitig hohe Kompetenz und Übereinstimmung aller Auditoren bezüglich der Bedeutung jeder Bewertungsstufe, um zu vergleichbaren Ergebnissen zu gelangen.

- **Vorteil einer gewichteten Bewertung**

Der gewichtete Ansatz ermöglicht es, Abweichungen differenziert zu betrachten und ihren Schweregrad realistisch und angemessen zu bewerten. Die Klassifizierung erleichtert Auditoren und Organisationen eine verhältnismäßige Risikoeinschätzung, eine sinnvolle Priorisierung von Korrekturmaßnahmen sowie einen ausgewogenen Umgang mit Abweichungen – ohne Überreaktionen bei geringfügigen Punkten und mit der notwendigen Konsequenz und zügigen Bearbeitung bei schwerwiegenden Feststellungen.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	45

- **Nachteile und Risiken einer gewichteten Bewertung**

Ein wesentliches Risiko einer gewichteten Bewertung ist die hohe Abhängigkeit von der Qualität des Bewertungsschlüssels und der sachlichen Disziplin und Methodenkompetenz der Auditoren.

Sind die Stufen schlecht formuliert, zu allgemein oder nicht trennscharf, bewerten verschiedene Auditoren dieselbe Situation unterschiedlich. Dann verliert das System genau den Vorteil, den es eigentlich bringen soll: Vergleichbarkeit und Objektivität. Besonders problematisch ist das, wenn das Ergebnis mit Reifegraden, Boni oder Sanktionen gekoppelt wird.

Auch der Aufwand steigt deutlich. Mehrstufige Bewertungen benötigen mehr Zeit im Audit, mehr Diskussionen, mehr Dokumentation und oft auch eine intensivere Schulung der Auditoren. Wo ein klassisches Audit schnell „erfüllt/nicht erfüllt“ feststellt, muss hier genau analysiert werden, wie stabil, wie regelmäßig und wie wirksam etwas ist. Das kann die Kosten erhöhen und Audits verlangsamen.

Fazit: Ein mehrstufiger Bewertungsschlüssel kann ein starkes und sinnvolles Instrument sein – aber nur dann, wenn er sauber definiert ist und diszipliniert angewendet wird.

Bewertungsschlüssel müssen höchst sorgsam, genau und trennscharf formuliert und angewendet werden, wenn sie Vorteile bringen sollen.



Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	46

6.3 Abschlussgespräch

- **Zweck des Abschlussgespräches**

Die Abschlussbesprechung dient der Präsentation und Diskussion der Auditergebnisse. Die Teilnehmer sollten die gleichen sein wie beim Eröffnungsgespräch – insbesondere aber die für den auditierten Bereich verantwortlichen Mitarbeiter.

- **Inhalte des Abschlussgespräches**

Im Abschlussgespräch sollten mindestens folgende Punkte angesprochen werden:

- ⇒ Stichprobencharakter eines Audits
- ⇒ Erreichung der Auditziele
- ⇒ Zusammenfassung der Auditfeststellungen (auch positive!)
- ⇒ detaillierte Angaben zu den Abweichungen – wo sind Korrekturmaßnahmen erforderlich und warum?
- ⇒ Vereinbarung von Terminen für die Durchführung der Korrekturmaßnahmen

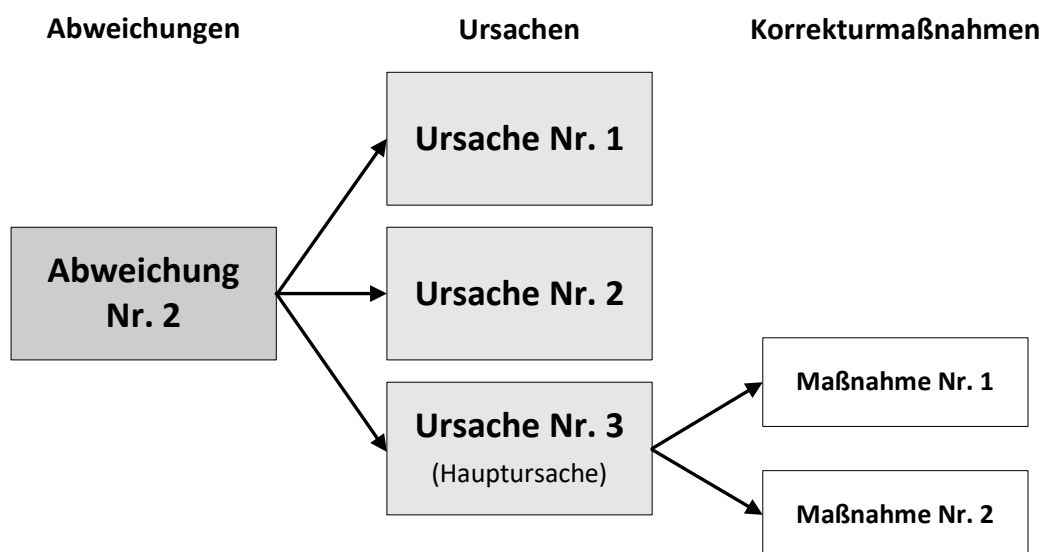
- **Meinungsverschiedenheiten**

Abweichungen müssen so dargestellt werden, dass sie nachvollziehbar sind und **verstanden** werden.

Dies bedeutet nicht notwendigerweise, dass der Gesprächspartner auch einverstanden sein muss. Wird eine Abweichung nicht akzeptiert, muss dies aufgezeichnet und an den Auditauftraggeber / an die Leitung weitergeleitet werden.

- **Ermittlung geeigneter Korrekturmaßnahmen**

Oft ist es nicht möglich – und auch nicht sinnvoll – im Abschlussgespräch alle Einzelheiten geeigneter Korrekturmaßnahmen festzulegen, da die gefundenen Abweichungen zunächst hinsichtlich ihrer Ursache(n) analysiert werden müssen:



Es ist daher nur notwendig, Verantwortliche und Termine zu benennen, um geeignete Korrekturmaßnahmen abzuleiten.

Ident	Dokumententart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	47

7 Nachbearbeitung interner Audits

7.1 Auditbericht

- **Zweck und Inhalt des Auditberichts**

Der Auditbericht ist die Dokumentation über das Audit.

Der Auditbericht enthält mindestens:

- ⇒ Ort und Zeit des Audits, evtl. auditierte Bereiche
- ⇒ Auditteilnehmer (Auditerte und Auditoren)
- ⇒ alle relevanten Feststellungen, insbesondere die Abweichungen
- ⇒ Bewertung, evtl. Zusammenfassung der Ergebnisse
- ⇒ Unterschriften bzw. Signaturen der Auditoren

Weitere Bestandteile des Auditberichts können sein:

- ⇒ Zweck des Audits, Vorgaben, Ziele
- ⇒ Nennung der Referenzdokumente
- ⇒ Vereinbarte Korrekturmaßnahmen und Termine
- ⇒ Verweise auf andere Unterlagen (z.B. Checkliste, Auditplan, Auditprotokoll, Maßnahmenplan etc.)
- ⇒ Verteiler
- ⇒ evtl. Termin für das nächste Audit

- **Gesonderte Dokumentation von Abweichungen**

Für Abweichungen können auch einzelne Abweichungsberichte erstellt werden, um die Bearbeitung und Überwachung der Korrekturmaßnahmen zu erleichtern. Solche Abweichungsberichte sollten kurz sein (eine DIN A4-Seite pro Abweichung) und sinnvollerweise auf einem Formular erstellt werden.

Sie sollten mindestens enthalten:


- ⇒ Bezug zum Audit
- ⇒ Feststellung mit Nachweisen
- ⇒ Datum
- ⇒ Unterschriften des Auditors und des Auditierten
- ⇒ Vorgesehene Maßnahmen und Erledigungstermin

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	48

• Beispiel für einen Auditbericht

Bericht zum internen Audit													
Datum	Bereich / Prozess	Verantwortlich	Auditor(en)										
19.02.2018	Prüfmittelstelle	Hr. Weber	Fr. Rudolf Hr. Wagner										
Zusammenfassende Anmerkungen zum Audit / Einschätzung des Verbesserungspotenzials													
Es wurde kurz vor dem Audit eine neue Prüfmittelsoftware eingeführt. Beim Audit zeigte der Auditierete noch gewisse Unsicherheiten bei der Bedienung der neuen Software. In diesem Punkt wird Verbesserungspotential gesehen.													
Einzelfeststellungen / Maßnahmen													
Erläuterung der Spalte B: <ul style="list-style-type: none"> P Positive Feststellungen (Feststellung über erfüllte Anforderungen oder besonders gute Lösungen) A Abweichung/Fehler (Maßnahmen und Erledigungstermine müssen festgelegt werden) V Verbesserungspotenzial (falls keine Maßnahme festgelegt wird, ist eine Begründung erforderlich) H Hinweis/Erläuterung (keine Maßnahmen oder Begründungen erforderlich) Z Zukunftsplanung (aktuell genannte Projekte, Vorhaben oder Zielsetzungen, die beim nächsten Audit Ergebnisse zeigen) 													
Nr.	Feststellung (vom Auditor einzutragen)	Maßnahmen (vom Bereichsleiter/Prozesseigner einzutragen)	B	Termin	OK								
1	Der Auditierete zeigte Unsicherheiten bei der Bedienung der neuen Software.		V										
2	Die Messchieber Nr. 3120455 und Nr. 3120456 waren in der Prüfmittelsoftware eingetragen und es lagen gültige Kalibriernachweise vor.		P										
3	Der Messchieber Nr. 7166449 war nicht in der Prüfmittelsoftware eingetragen und es lag kein gültiger Kalibriernachweis vor.		A										
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: left;"> <p>19.02.2018 Datum</p> </div> <div style="text-align: center;"> Unterschrift Auditor </div> <div style="text-align: center;"> Unterschrift Auditor </div> </div>													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30%;">Ident</th> <th style="width: 40%;">Dokumenten-Art</th> <th style="width: 15%;">Stand</th> <th style="width: 15%;">Seite</th> </tr> <tr> <td>Auditbericht.docx</td> <td>Formular</td> <td style="text-align: center;">01.01.18</td> <td style="text-align: center;">1 von 1</td> </tr> </table>		Ident	Dokumenten-Art	Stand	Seite	Auditbericht.docx	Formular	01.01.18	1 von 1	© Bohremeister GmbH, 2018			
Ident	Dokumenten-Art	Stand	Seite										
Auditbericht.docx	Formular	01.01.18	1 von 1										

• Beispiel für einen Abweichungsbericht

FOR503	Abweichungsbericht	Bohrmeister GmbH		
Audit-Nr.: 05/2019	Datum: 19.02.2019	Abweichungsbericht Nr.: 1 / 1		
Audit-Teamleiter:	Frau Rudolf			
Co-Auditoren:	Herr Wagner			
Prozess / Bereich:	Prüfmittelstelle			
verantwortlich:	Herr Weber			
Art / Zweck des Audits:	Routinemäßiges Systemaudit nach Jahresplan			
Festgestellte Abweichung	Der Messschieber Nr. 7166449 war nicht in der Prüfmittelsoftware eingetragen und es lag kein Kalibriernachweis vor. Es liegt eine Abweichung gegen DIN EN ISO 9001, Kapitel 7.1.5 und gegen die Verfahrensbeschreibung „Prüfmittelüberwachung“ Kapitel 1 und 2 vor.			
Nachaudit erforderlich?	Nein			
19.02.2019				
Datum	Auditiertes	Audit-Teamleiter	Co-Auditor	
Ursachen-Analyse / Korrekturmaßnahme				
Ursachen-Analyse	Das Prüfmittel wurde nach der Kalibrierung direkt in den Einsatzbereich gebracht, weil es dringend gebraucht wurde. Der verantwortliche Mitarbeiter der Prüfmittelstelle hatte den Kalibriernachweis im Wareneingang versehentlich vergessen.			
Vorgesehene Korrekturmaßnahme:	Neue Prüfmittel und Prüfmittel aus der Überwachung müssen bei Eingang auf Vollständigkeit der Unterlagen geprüft werden und dürfen erst nach Erfassung in der Prüfmittel-Software ausgehändigt werden. Die Verfahrensanweisung wurde dahingehend konkretisiert.			
Erledigungstermin:	26.02.2019			
Korrekturmaßnahme ist wirksam.	25.03.2019			
	Datum	Auditor		
Dokumenten-Name	Dokumenten-Art	Revision	Stand	Seite
FOR503 Abweichungsbericht	Formular	1	01.01.15	1 von 1
© Bohrmeister GmbH, 2015				

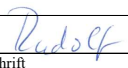
7.2 Korrekturmaßnahmen

- **Überwachung der Korrekturmaßnahmen**

Die Durchführung und Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen müssen (vom Auditor) überwacht werden.

Die Überwachung geschieht entweder direkt auf dem Auditbericht (Checkliste oder Abweichungsbericht), auf einem Maßnahmenplan oder in einem IT-System.

- **Beispiel: Auditbericht mit Maßnahmenplan**

Bericht zum internen Audit						
Datum	Bereich / Prozess	Verantwortlich	Auditor(en)			
19.02.2018	Prüfmittelstelle	Herr Weber	Frau Rudolf Herr Wagner			
Zusammenfassende Anmerkungen zum Audit / Einschätzung des Verbesserungspotenzials						
Es wurde kurz vor dem Audit eine neue Prüfmittelsoftware eingeführt. Beim Audit zeigte der Auditiertere noch gewisse Unsicherheiten bei der Bedienung der neuen Software. In diesem Punkt wird Verbesserungspotential gesehen.						
Einzelfeststellungen / Maßnahmen						
Erläuterung der Spalte B: <ul style="list-style-type: none"> P Positive Feststellungen (Feststellung über erfüllte Anforderungen oder besonders gute Lösungen) A Abweichung/Fehler (Maßnahmen und Erledigungstermine müssen festgelegt werden) V Verbesserungspotenzial (falls keine Maßnahme festgelegt wird, ist eine Begründung erforderlich) H Hinweis/Erläuterung (keine Maßnahmen oder Begründungen erforderlich) Z Zukunftsplanung (aktuell genannte Projekte, Vorhaben oder Zielsetzungen, die beim nächsten Audit Ergebnisse zeigen) 						
Nr.	Feststellung (vom Auditor einzutragen)	B	Maßnahmen (vom Bereichsleiter/Prozesseigner einzutragen)	Termin	Verantwortung	OK Zeichen
1	Der Auditiertere zeigte Unsicherheiten bei der Bedienung der neuen Software	V	Es wird eine nochmalige Schulung für Herrn Menzel veranlasst.	26.02.15	PE	
2	Die Messschieber Nr. 3120455 und Nr. 3120456 waren in der Prüfmittelsoftware eingetragen und es lagen gültige Kalibriernachweise vor	P				
3	Der Messschieber Nr. 7166449 war nicht in der Prüfmittelsoftware eingetragen und es lag kein gültiger Kalibriernachweis vor.	A	Neue Prüfmittel und Prüfmittel aus der Überwachung müssen bei Eingang auf Vollständigkeit der Unterlagen geprüft werden und dürfen erst nach Erfassung in der Prüfmittel-Software ausgehändigt werden. Die VA wurde dahingehend konkretisiert.	26.02.15	QS	
26.02.18 						
Datum / Unterschrift						
Ident	Dokumenten-Art		Stand	Seite		
Audit-Checkliste.doc	Formular		01.01.18	1 von 1		
© Bohrmeister GmbH, 2018						

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	51

7.3 Nachaudits, Folge-Audits, Anpassung Auditprogramm

- **Nachaudit**

Bei schwerwiegenden Abweichungen kann ein (außerplanmäßiges) Nachaudit angeordnet werden. Bei diesem Nachaudit wird die Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen überprüft.

Es kann sinnvoll sein, ein Nachaudit als Fernaudit durchzuführen, wenn unverhältnismäßig hohe Reisekosten bzw. Reisezeiten anfallen würden und die Überprüfung der Wirksamkeit der Korrekturmaßnahmen über ein Fernaudit gewährleistet ist.

- **Überprüfung der Korrekturmaßnahmen beim Folge-Audit**

Sofern kein Nachaudit anberaumt worden ist, wird die Wirksamkeit von Korrekturmaßnahmen beim nächsten regulären Audit im betreffenden Bereich überprüft.

- **Überprüfen und Verbessern des Auditprogramms**

Eine dynamische Anpassung des Auditprogramms sehen nicht nur die meisten Regelwerke vor, auch der risikobasierte Ansatz erfordert es die Ergebnisse der Audits in das zukünftige Auditprogramm einfließen zu lassen.

Zu einer systematischen Überprüfung des Auditprogramms gehören

- ⇒ Wurden die Ziele des Auditprogramms erreicht?
- ⇒ Haben alle Audits planmäßig stattgefunden?
- ⇒ Wurden Änderungen an Risiken und Chancen erkannt?
- ⇒ Besteht aus den Auditergebnissen Informationsbedarf für andere Prozesse?
- ⇒ Sind Interessenskonflikte entstanden?
- ⇒ Ist das Auditprogramm angemessen und wirksam?

Entsprechend der Ergebnisse muss das Auditprogramm ggf. angemessen verändert werden.

Weiterhin sollten die eingesetzten Auditoren kontinuierlich bewertet werden, um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Dies kann durch Befragungen, Prüfung des Auditberichts oder anderen Methoden geschehen.

Die konsequente Auswertung und Bearbeitung von Auditergebnissen und Auditprogramm schließt den Kreis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch Audits.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	52

8 Gesprächstechnik

8.1 Gesprächsverlauf

- **Gesprächsverlauf bei einem „normalen“ Gespräch**

1. Begrüßung (Klima)	Einstimmung, Vorstellung, Klima schaffen, „Warming up“, „Hallo, wie geht’s?“
2. Eröffnung (Orientierung)	Thema, Ziel und Zweck des Gesprächs, Zusammenfassung des aktuellen Stands, Erwartungen, Zeitplan
3. Informationsphase (Informationsaustausch)	Sachliche Informationsübermittlung / Zahlen, Daten, Fakten - Keine Wertungen
4. Argumentationsphase (Herausarbeiten der Ergebnisse)	Austausch von Argumenten, Herausarbeitung von Ergebnissen, Zahlen, Daten, Fakten
5. Entscheidungsfindung (Festhalten der Ergebnisse)	Zusammenfassung der Ergebnisse, weitere Vorgehensweise, Maßnahmenfestlegung, Termine, Verantwortlichkeiten
6. Ausklang (Klima)	Dank, Hinweis auf nächstes Gespräch, freundliche Atmosphäre schaffen

- **Die drei Gespräche beim Audit**

Beim Audit gibt es drei Gespräche:

- ⇒ Eröffnungsgespräch
- ⇒ Befragung / Beobachtung
- ⇒ Abschlussgespräch

- **Das Abschlussgespräch ist ein „normales“ Gespräch**

Beim Abschlussgespräch ist der Gesprächsverlauf „normal“. Es gibt alle sechs Gesprächsphasen.

- **Eröffnungsgespräch und Befragung / Beobachtung sind nicht „normal“**

Die Gesprächsinhalte von Eröffnungsgespräch und Befragung / Beobachtung sind verschieden und müssen methodisch sauber getrennt werden.

Dies wird zusätzlich erschwert, weil Inhalte des Eröffnungsgesprächs im Regelfall auch während der Befragung / Beobachtung (teilweise) wiederholt werden müssen.

Der Gesprächsverlauf bei einem Audit ist insofern nicht „normal“:

Gesprächsinhalte	Wann?
Begrüßung	beim Eröffnungsgespräch oder wenn während der Befragung / Beobachtung die befragte Person oder der untersuchte Bereich wechselt
Eröffnung	beim Eröffnungsgespräch oder wenn während der Befragung / Beobachtung die befragte Person oder der untersuchte Bereich wechselt
Information vom Auditor zum Auditierten	beim Eröffnungsgespräch oder wenn während der Befragung / Beobachtung die befragte Person oder der untersuchte Bereich wechselt
Information vom Auditierten zum Auditor	bei der Befragung / Beobachtung (die wichtigste Aufgabe)
Argumentation	erst beim Abschlussgespräch! Für den Auditor ist Argumentation zu den Audit-Inhalten während der Befragung / Beobachtung verboten! Es geht nur um das Sammeln von Zahlen, Daten, Fakten.
Entscheidungsfindung	(entfällt) bzw. erfolgt über die Nachweisführung und Auditfeststellungen des Auditoren-Teams
Ausklang	am Ende der Befragung / Beobachtung mit Hinweis auf das Abschlussgespräch

8.2 Wichtige Gesprächsregeln

- **Beim Auditgespräch**

Ausreden lassen	Geduld haben, nur bei Themen-Abweichung sachlich unterbrechen. Beim Audit: Nicht reden lassen, sondern zeigen lassen!
Werturteile vermeiden	„Das ist ja Blödsinn ...“ Beim Audit: Nicht vermeiden, sondern strikt unterlassen!
Du- / Sie-Form vermeiden	„Sie sollen, Sie müssen, Du hast vergessen, Warum machst Du das so?“ Beim (internen) Audit: Wo es immer geht, die „Wir-Form“ verwenden: „Seit wann machen wir das so?“, „Warum haben wir dies damals so festgelegt?“)
Aufmerksamkeit signalisieren	Nicken, Zustimmung, Blickkontakt, aktives Zuhören. Denn: Auditierete wollen immer, dass man Ihnen zuhört!

- **Beim Audit-Abschlussgespräch**

Man-Aussagen vermeiden	„Man weiß doch heute ...“ Beim Audit: Ist anzuwenden beim Abschlussgespräch (Statt „Man-Aussage“ ist besser: „In der Norm steht ...“ oder „Nach meiner Meinung ...“ oder „Der Führungskreis hat am 12. Dezember beschlossen ...“)
Angemessen kritisieren	Positive Elemente angemessen loben, Anerkennung zeigen. Bei Negativ-Kritik niemals die Person, immer die Sache kritisieren Negativ-Kritik immer mit Nachweisen begründen! Beim Abschlussgespräch immer zuerst positive Kritik!

8.3 Aktives Zuhören

- **Grund des „aktiven Zuhörens“**

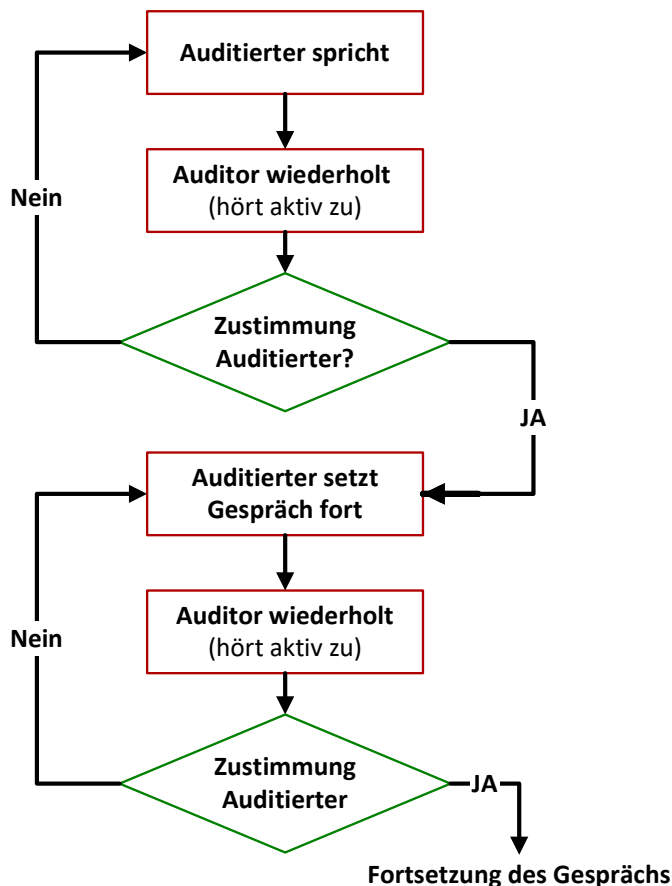
Für den Auditor ist es besonders wichtig, dass er richtig zuhört („Audit“ bedeutet wörtlich übersetzt „er/sie hört“). Beim „aktiven Zuhören“ versucht der Zuhörer, das Gehörte noch einmal zusammenzufassen. Dies ist wichtig bei komplizierten Sachverhalten oder längeren Ausführungen. Hierbei werden Missverständnisse vermieden und der Sprechende fühlt sich ernst genommen und richtig verstanden. Das Gesprächsklima wird besser.

- **Typische Formulierungen**

Aktives Zuhören ist gekennzeichnet durch Sätze wie z.B.:

- ⇒ Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...
- ⇒ Sie meinen, dass ...
- ⇒ Mit anderen Worten ...
- ⇒ Darf ich kurz zusammenfassen...
- ⇒ Ja, so habe ich es gemeint!

- **Ablauf beim „Aktiven Zuhören“**



Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	56



8.4 Nicht-Direktive Fragetechnik

- **Grund der nicht-direktiven Fragetechnik**

Um Informationen zu bekommen, darf man keine Fragen stellen, die die Richtung der Antwort schon vorgeben. Nicht-direktive Fragen geben eine solche Richtung nicht vor und lassen damit alle Freiheiten für eine objektive Antwort.

offene Fragen	Offene Fragen kann man nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten. Offene Fragen beginnen mit den „W-Worten“ (z.B. Wie, Warum, Wann, Wer, Was etc.)
Keine Suggestiv-Fragen	„Sie sind doch sicher auch der Meinung, dass ...“
Keine Alternativ-Fragen	„Ist die Farbe schwarz oder weiß?“ (Vielleicht ist sie grün).

- **Beispiele für Fragestellungen**

 Falsche Fragestellung	 Richtige Fragestellung
<ul style="list-style-type: none"> • Ist das klar geregelt? • Muss das geprüft werden oder nicht? • Werden darüber Aufzeichnungen geführt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist das geregelt? • Welche Informationen bekommen Sie? • Was machen Sie, wenn ...? • Woran können Sie erkennen, dass ...? • Was ist Ihr nächster Arbeitsschritt? • Was schreiben Sie auf?
<ul style="list-style-type: none"> • Warum machen Sie das? (Die Warum-Frage ist formal richtig, erzeugt jedoch Rechtfertigungsdruck.) 	<p>Besser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was wollen wir damit erreichen? • Seit wann wird das in Ihrer Abteilung so gemacht?
<ul style="list-style-type: none"> • Wie stellen Sie sicher, dass ...? (Formal richtig, hat aber Verhör-Charakter.) 	<p>Besser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woran kann man später erkennen, dass ...?

• **Typische Audit-Fragen**

	Fragen
zu Zielen und deren Messverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Ziele dieser Tätigkeit? • Wie kann man feststellen, ob die Ziele erreicht werden? • Welche Unternehmensziele werden dadurch unterstützt? • Was soll mit dieser Tätigkeit erreicht werden? • Worauf muss man besonders achten?
Zu Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Einrichtungen werden hier benutzt? (IT-Systeme, Maschinen etc.) • Welche Qualifikation ist dazu erforderlich? • Wie erfolgte die Einweisung oder wann war die letzte Weiterbildung? • Wer führt Einweisungen durch? • Was passiert, wenn die Maschine ausfällt?
Zu Prozess-Eingaben	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Informationen oder Dokumente bekommt man zu dieser Tätigkeit – und von wem? • Welche Materialien oder Zwischenprodukte werden verarbeitet? • Welche Informationen werden gebraucht – fehlen welche? • Nach welcher Anweisung richtet man sich für diese Tätigkeit? • Was bedeutet diese Arbeitsanweisung?
Zu Prozess-Ergebnissen	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind die Ergebnisse dieser Tätigkeit? • Welche Produkte (oder Dienstleistungen) gehen an wen weiter? • Welche Aufzeichnungen werden angefertigt? • Wem werden Informationen geliefert? • Was passiert im Fehlerfall? • Welche Fehler treten auf? • Was passiert mit den Teilen, die hier liegen? • Was wird in diese IT-Datei eingetragen?
Zu Risiken und Chancen, Verbesserung, aktuellen Ereignissen	<ul style="list-style-type: none"> • Was könnte man verbessern und warum? • Wo könnten Erkenntnisse der letzten Schulung angewendet werden? • Was könnte die Erreichung der Ziele behindern? • Wie hat Ihre Abteilung bei der Bearbeitung der letzten Reklamation mitgewirkt? • Was ist aus den Beschlüssen der letzten Besprechung geworden? • Wie ist die Einweisung in das neue IT-System erfolgt? • Was ist seit dem letzten Audit besser oder schlechter geworden? • Über welche Veränderungen haben Sie sich gefreut oder geärgert?

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	58

9 Transaktions-Analyse

9.1 Struktur der Persönlichkeit (Ich-Zustände)

Eltern – Ich

kritisch

- Abkanzeln, Schuldzuweisungen
- „Basta!“-Befehle

gütig

- Hilfe anbieten, Trost geben



**subjektive Werte,
Normen,
Einstellungen**

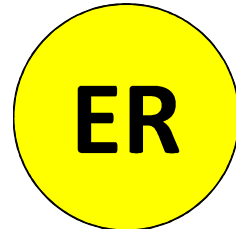


Erwachsenen – Ich

- Zahlen, Daten, Fakten,
- beschreiben, offene Fragen
- aktiv zuhören, Feedback
- angriffsfreie Formulierungen



**objektive
Bewertungen**



Kind – Ich

angepasst

- um Hilfe bitten, Resignation

trotzig

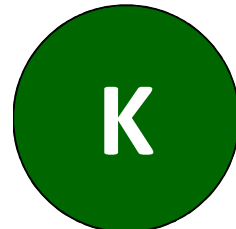
- schmollen, sich zurückziehen

frei

- Gefühle frei äußern



Gefühle



Hinweis: Die Ich-Zustände haben ihren Ursprung in den „Ego States“ des Psychoanalytikers Eric Berne (1910 - 1970).

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	59

9.2 Merkmale der Ich-Zustände

	gütige Eltern	kritische Eltern	Erwachsene
Allgemeine Indizien	<ul style="list-style-type: none"> Güte und Besorgnis 	<ul style="list-style-type: none"> Urteile auf der Basis herkömmlicher Ansichten Verschlossenheit gegenüber Neuem 	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung von Daten empfindsam, aufgeschlossen konzentriert, interessiert
Stimme und Laute	<ul style="list-style-type: none"> besorgt tröstend liebepoll beschwichtigend 	<ul style="list-style-type: none"> Herablassend, kritisierend, Abkanzelnd, anklagend, streng, laut 	<ul style="list-style-type: none"> sachlich, gleichmäßig ruhig
sprachliche Indizien	<ul style="list-style-type: none"> Was ist los? Ist Dir etwas passiert? Kann ich Dir helfen? Mach Dir keine Sorgen, alles wird wieder gut. Ich kann Dich gut verstehen! Das hast Du gut gemacht! 	<ul style="list-style-type: none"> Unsinn! Das weiß doch jeder! Du sollst nie..! Ich kann beim besten Willen nicht verstehen! Das mache ich schon 20 Jahre! Wie oft soll ich Dir noch sagen ... Basta! 	<ul style="list-style-type: none"> Wer? Wie? Was? Wann? Warum? Wo? Meiner Meinung nach... Ich glaube, dass ... Ich spreche für mich, nicht für andere. Keine Suggestiv-Fragen
körperliche Indizien	<ul style="list-style-type: none"> auf die Schulter klopfen den Arm um die Schulter legen 	<ul style="list-style-type: none"> sich ans Kinn fassen immer korrektes Benehmen 	<ul style="list-style-type: none"> entspannt, aufmerksam Blickkontakt hört aufgeschlossen zu
Gesichts-ausdruck	<ul style="list-style-type: none"> besorgt gütig ermunternd glücklich 	<ul style="list-style-type: none"> Stirnfalten missbilligende Blicke zusammengepresste Lippen 	<ul style="list-style-type: none"> aufmerksamer Blick freundlich
Gesten	<ul style="list-style-type: none"> umarmen und drücken beschützen vor Schaden bewahren 	<ul style="list-style-type: none"> erhobener Zeigefinger mit dem Fuß stampfen die Hände in die Hüften stemmen mit der Faust auf den Tisch klopfen 	<ul style="list-style-type: none"> sich im Stuhl nach vorn lehnen Blickkontakt aufgeschlossenes Zuhören

	freies Kind	angepasstes Kind	trotziges Kind
Allgemeine Indizien	<ul style="list-style-type: none"> • Spontaneität ohne Beachtung von Regeln • weckt und zeigt Gefühle 	<ul style="list-style-type: none"> • tut, was erwartet wird • akzeptiert Autoritäten 	<ul style="list-style-type: none"> • tut das Gegenteil von dem, was erwartet wird • zieht sich zurück
Stimme und Laute	<ul style="list-style-type: none"> • hell, meistens laut 	<ul style="list-style-type: none"> • demütig, zitternd, bettelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Quengelig, zerknirscht, brüllt vor Wut
sprachliche Indizien	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin wütend auf Dich. • Klasse! Spitze! • Ich wünsche mir ... • Mensch! • Mist! • Ist mir egal! • Ich will ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Das passiert auch immer nur mir, ich bin ein Pechvogel. • Ich gewinne nie etwas. • Was soll ich nur tun, kannst Du mir helfen? • Hab' ich das richtig gemacht? • Hab' ich etwas falsch gemacht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle anderen tun es auch! • Jetzt mach' ich gar nichts mehr! • Wenn ich nicht will, dann will ich nicht. • Lass mich doch in Ruhe!
körperliche Indizien	<ul style="list-style-type: none"> • gespannt, aufgeweckt • läuft, tanzt • trägt die Nase hoch 	<ul style="list-style-type: none"> • zurückhaltend, abwartend, niedergeschlagen • überfordert 	<ul style="list-style-type: none"> • selbstbewusst • regt sich auf • ist launisch
Gesichtsausdruck	<ul style="list-style-type: none"> • zeigt Erregung • angespannter Körper • offener Mund 	<ul style="list-style-type: none"> • niedergeschlagene Augen • zitternde Lippen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schmollen • feuchte Augen
Gesten	<ul style="list-style-type: none"> • Lachen • freie Bewegung der Glieder • spielerisch 	<ul style="list-style-type: none"> • hängende Schultern • gebeugter Kopf • Händeringend 	<ul style="list-style-type: none"> • zieht sich in die Ecke zurück

9.3 Transaktionen – Verhalten des Auditors

- **Was ist eine Transaktion?**

Vor dem Hintergrund der verschiedenen Ich-Zustände wird durch einen Reiz (Aktion) eine Reaktion ausgelöst. Jede Auditfrage ist ein Reiz und löst eine Reaktion aus.

(Beispiele werden im Seminar behandelt.)

- **Parallele Transaktionen**

Wenn der Gesprächspartner jeweils das besetzte „Ich“ des Gegenübers bzw. die ihm zugedachte Rolle akzeptiert, spricht man von parallelen Transaktionen.

Reiz und Reaktion laufen in diesem Fall auf parallelen Linien, die Kommunikation funktioniert.

- **Gekreuzte Transaktionen**

Wenn der Gesprächspartner das besetzte „Ich“ des Gegenübers bzw. die ihm zugedachte Rolle nicht akzeptiert, spricht man von gekreuzten Transaktionen.

Reiz und Reaktion laufen in diesem Fall auf gekreuzten Linien, die Kommunikation ist unterbrochen.

- **Grundeinstellung des Auditors**

Der Auditor hat die Grundeinstellung eines sachlichen, objektiven Erwachsenen mit der Absicht, Zahlen, Daten und Fakten zu sammeln. Er setzt deshalb überwiegend sein Erwachsenen-Ich ein.

Die Grundeinstellung ist: Ich bin o.k. – Du bist o.k.

Der Auditor stellt deshalb sachliche Fragen und erhält (im Idealfall) eine sachliche Antwort (parallele Transaktion ER-ER).

- **Steuerung des Gesprächs durch Wechsel der Ich-Zustände**

Die parallele Transaktion ER-ER ist der Idealfall. Während des Gesprächs muss der Auditor oft auch andere Ich-Zustände als das Erwachsenen-Ich besetzen. Außer dem „trotzigen Kind“ sind grundsätzlich alle Ich-Zustände erlaubt. Durch den bewussten Einsatz der verschiedenen „Ichs“ lassen sich Gespräche steuern und auf die Sachebene zurückführen.

Bei gekreuzten Transaktionen wird der Auditor versuchen, durch den Wechsel seines „Ichs“ zunächst das Gespräch zu (beliebigen) parallelen Transaktionen und dann auf die Ebene ER-ER zurückzuführen.

Bei Fernaudits ist der Wechsel der Ich-Zustände schwerer erkennbar, da die Körpersprache nur eingeschränkt beobachtet werden kann. Hier ist besondere Aufmerksamkeit des Auditors erforderlich.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	62

10 Fazit – wichtige Regeln

- **Ein Audit ist eine systematische Untersuchung**
Sie wird geplant, nach festen Regeln durchgeführt und auf der Basis objektiv nachprüfbarer Feststellungen ausgewertet.
- **Ein Audit ist eine Stichprobenprüfung**
Ein Audit ist niemals eine 100%-Prüfung, daher ist das Ergebnis auch immer als Stichprobe zu werten. Bei der Auswahl der Stichproben und Beispiele ist eine Auswahl nach dem „Zufallsprinzip“ durch den Auditor erforderlich. Diese Auswahl ist bei einem Fern-Audit nur eingeschränkt möglich.
- **Ein Audit ist keine Präsentation**
Der Auditor behält die Gesprächsführung und wählt die zu auditierenden Beispiele aus. Er achtet darauf, dass das Audit nicht über eine vorgefertigte Präsentation von Personen der zu auditierenden Einheit bestimmt wird. Das Risiko einer solchen „Präsentation“ ist bei einem Fernaudit höher als bei einem Vor-Ort-Audit.
- **Ein internes Audit ist kein Zertifizierungs-Audit**
Es macht wenig Sinn, beim internen Audit den ISO-9001-Fragenkatalog durchzugehen, es sei denn, das interne Audit dient zur Vorbereitung auf ein Zertifizierungs- oder Wiederholungsaudit oder eventuelle Beanstandungen der externen Auditoren müssen nachgeprüft werden.
- **Orientierung an den Zielsetzungen**
Interne Audits sind ein Instrument für Verbesserungen. Sie müssen sich deshalb nicht nur an Regelwerken, sondern auch an den eigenen Zielsetzungen orientieren.
- **Möglichst viele Mitarbeiter einbinden**
Im Interesse eines gemeinsam getragenen QM-Systems sollten möglichst viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen an internen Audits mitwirken – als Auditor und als Auditierete. Diese Einbindung ist bei einem Fern-Audit nur eingeschränkt möglich, da spontane Ansprachen von Mitarbeitern weitgehend entfallen müssen.
- **Nachweise sammeln**
Nicht nur Gespräche führen, sondern Nachweise sammeln. Maßnahmen können nur aufgrund solcher Feststellungen veranlasst werden, deren Richtigkeit bewiesen werden kann.
- **Berücksichtigung des mentalen Faktors**
Audits sind Prüfungssituationen. Der Erfolg eines Audits hängt auch wesentlich davon ab, ob der Auditor das Auditgespräch mit geeigneten Methoden konfliktfrei gestalten kann.

Ident	Dokumententyp	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	63

11 Anhang (Audit-Unterlagen)

- **Vorstellungsrunde / Versuchsaudit**
(Stichworte, 1 Seite)
- **Information zu Rollenspiel und Gruppenarbeiten**
(11 Seiten)
- **Verfahrensbeschreibung „Einkauf / Lieferantenbewertung“
der Physio Service GmbH**
(3 Seiten)
- **Verfahrensbeschreibung „Prüfmittelüberwachung“
der Physio Service GmbH**
(2 Seiten)
- **Verfahrensbeschreibung „Entwicklung“
der Physio Service GmbH**
(2 Seiten)
- **Beispiel „Normen-Checkliste ISO 9001:2015“**
(2 Seiten)
- **Beispiel Checkliste „Prozessorientierung“**
(1 Seite)
- **Beispiel Checkliste „Prozessverwirklichung“**
(1 Seite)
- **Beispiel „Stichworte für eine Checkliste zu Projekt-Audits“**
(1 Seite)

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_AU23.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	64

Vorstellungsrunde / Versuchsaudit

1. Audit	
Aufgaben des Auditors	<ul style="list-style-type: none">● Gesprächsführung mit den Auditierten● Daten zur Person● Daten zum Unternehmen● berufliche Aufgaben● QM-Ausbildung / Erfahrungen● Freizeit● Erwartungen an die Veranstaltung
Aufgaben der Auditierten	<ul style="list-style-type: none">● Zuhören und (nur) beantworten, was gefragt wird● Achten Sie bitte auf:<ul style="list-style-type: none">- Zeitmanagement (10 Minuten)- Hat der Auditor geführt und zugehört?- Wo hätten Sie gerne eingegriffen?
2. Präsentation des Auditors	
	<ul style="list-style-type: none">● Selbstvorstellung● Vorstellung der Auditierten
3. Kritik der Auditierten an ihrer Vorstellung	
	<ul style="list-style-type: none">● Inhalt richtig?● Inhalt vollständig?● Fühle ich mich richtig vorgestellt?● Korrekturen / Ergänzungen● Ablauf des Audits



Inhalt

1	Informationen zu den Rollenspielen und Gruppenarbeiten	1
1.1	Situationsbeschreibung.....	1
1.2	Verteilung der Aufgaben	1
1.2.1	Aufgabe 1: Gruppenarbeit – Auditplanung.....	2
1.2.2	Aufgabe 2: Rollenspiel – Präsentation der Auditplanung	3
1.2.3	Aufgabe 3: Rollenspiel – Audit / Befragung	3
1.2.4	Aufgabe 4: Auditbewertung	4
2	Normative Anforderungen (Auszug).....	5
2.1	Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015.....	5
2.2	Anforderungen der DIN EN ISO 14001:2015	9

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	Inhalt 1

1 Informationen zu den Rollenspielen und Gruppenarbeiten

1.1 Situationsbeschreibung

Das Unternehmen Physio Service GmbH hat ca. 200 Mitarbeiter und stellt elektrische Lauf-bänder mit integrierten Fitnessprogrammen her. Für Endkunden bietet das Unternehmen an ihren Geräten Fitnesskurse in Einzel- und Gruppenangeboten mit ausgebildeten Physio-therapeuten an. Die Physio Service GmbH ist nach ISO 9001:2015 und ISO 14001:2015 zertifiziert und führt regelmäßig interne Audits durch. Für die internen Audits stehen drei Auditoren-Teams zur Verfügung, welche als aktuelle Aufgabe folgende Audits durchführen sollen:

Audit / Auditoren-Team	zu auditierender Bereich / verantwortlicher Mitarbeiter
Audit 1 / Auditoren-Team 1	Einkauf / Einkaufsleitung Schillinger
Audit 2 / Auditoren-Team 2	Prüfmittelstelle / Weber
Audit 3 / Auditoren-Team 3	Entwicklung / Entwicklungsleitung Dr. Weber

Sie sind Mitglied eines Auditoren-Teams und arbeiten bei der Vorbereitung und Durchführung eines Audits mit.

1.2 Verteilung der Aufgaben

Das Audit wird grundsätzlich als gemeinsame Team-Aufgabe durchgeführt. Insbesondere bei den Gruppenarbeiten zur Auditplanung und Auditbewertung wirken alle Mitglieder des Teams aktiv mit. Im Team gibt es jedoch verschiedene Funktionen mit bestimmten (Schwerpunkt-) Aufgaben:

Funktion	Schwerpunkt-Aufgaben
Audit-Leiter	Maßgebliche Mitarbeit und „letztes Wort“ bei der Auditplanung und bei der Auswertung. Durchführung des Vorbereitungsgespräches und der Befragung beim Audit
1. Co-Auditor	Durchführung der Befragung beim Audit (unterstützend und im Wechsel mit dem Audit-Leiter). Schlussbesprechung mit den Auditierten, Präsentation des Auditergebnisses
2. Co-Auditor	Führung des Audit-Protokolls
Moderator	Moderation und Zeitmanagement bei den Gruppenarbeiten zur Auditplanung und Auswertung (insbesondere auch Verteilung einzelner Aufgaben)
Präsentator	Präsentation der Auditplanung, Erstellung der Folien
Beobachter	Beobachtung der Gruppenarbeiten zur Auditplanung und Auditbewertung sowie des Audits im Hinblick auf besondere Schwierigkeiten und auf die Anwendung der erlernten Methoden Kritische Stellungnahme nach der Durchführung des Audits

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	1

1.2.1 Aufgabe 1: Gruppenarbeit – Auditplanung

Erarbeiten Sie mit Ihrem Auditoren-Team eine geeignete Vorgehensweise und erstellen Sie eine Checkliste für das interne Audit.

Zeitvorgabe: 75 Minuten

Berücksichtigen bei der Auditplanung in geeigneter Weise folgende Gesichtspunkte:

- **Interne Forderungen und Zielsetzungen der Physio Service GmbH**

- ⇒ Wirtschaftlichkeit
- ⇒ Flexibilität
- ⇒ Umweltschutz
- ⇒ Mitarbeiterzufriedenheit

- **Forderungen aus Normen**

Audit 1 (Einkauf)	Audit 2 (Prüfmittelstelle)	Audit 3 (Entwicklung)
ISO 9001, Abs. 8.4	ISO 9001, Abs. 7.1.5	ISO 9001, Abs. 8.3
ISO 14001, Abs. 8.1 b), c)	ISO 14001, Abs. 9.1.1	ISO 14001, Abs. 8.1 a)

- **Anzuwendende QM-Dokumente**

Audit 1 (Einkauf)	Audit 2 (Prüfmittelstelle)	Audit 3 (Entwicklung)
Verfahrensbeschreibung Einkauf / Lieferantenbewertung	Verfahrensbeschreibung Prüfmittelüberwachung	Verfahrensbeschreibung Entwicklung

- **Ergebnisse aus früheren Audits**

Audit 1 (Einkauf)	Audit 2 (Prüfmittelstelle)	Audit 3 (Entwicklung)
<p>Beim letzten Audit (vor 16 Monaten) wurde ein insgesamt sehr positiver Eindruck gewonnen, so dass man im letzten Jahr auf ein planmäßiges, internes Audit in diesem Bereich verzichtet hat.</p> <p>Offene Korrekturmaßnahmen gibt es nicht.</p> <p>Beim jetzt anstehenden Audit sind deshalb keine besonderen Schwerpunkte aus früheren Audits zu berücksichtigen.</p>	<p>Beim letzten Audit konnte nur unvollständig auditiert werden, da gerade eine neue Prüfmittel-Software installiert worden war. Es wurden Unsicherheiten des Mitarbeiters in der Prüfmittelstelle im Umgang mit der neuen Software festgestellt und Schulung empfohlen.</p> <p>Bei drei auditierten Beispielen waren zwei Prüfmittel und die zugehörigen Nachweise in Ordnung. Beim dritten Prüfmittel (Messschieber Nr. 7166449) waren kein Eintrag über die aktuelle Kalibrierung im Prüfmittelverzeichnis und auch kein Kalibriernachweis vorhanden.</p>	<p>Beim letzten Audit wurde das aktuelle Entwicklungsprojekt eines neuen Kursprogramms „Cardio 200“ betrachtet. Der Projektablauf war nur unvollständig nachvollziehbar und einige Aufzeichnungen zur Sicherheit (z.B. Risikoanalyse) konnten nicht gefunden werden. Man hat in vielen Punkten auf den (damals nicht anwesenden) Entwicklungsleiter verwiesen. Es wurde mit den Auditierten vereinbart, dass die Projektdokumentation zukünftig vollständig und nachvollziehbar zu gestalten ist. Außerdem sollte der Entwicklungsleiter beim jetzt anstehenden Audit unbedingt anwesend sein.</p>

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	2

- **Aktuelle Ereignisse**

In den letzten zwei Monaten gab es häufig Ärger mit gebrochenen Getriebewellen bei neu ausgelieferten Laufbändern des Typs „Speed 150“. Die Ursachen dieses Fehlers sind noch nicht bekannt. Im Rahmen des internen Audits soll auch geklärt werden, ob eventuelle Ursachen in den Bereichen Einkauf, Entwicklung oder bei der Prüfmittelüberwachung zu finden sind.

Weiterhin gab es in den Sommermonaten letzten Jahres zahlreiche Reklamationen wegen Überlastung der Teilnehmer in den Kursen am Standort Singen. Diese Reklamationen traten bereits im Sommer des Vorjahres auf.

1.2.2 Aufgabe 2: Rollenspiel – Präsentation der Auditplanung

Auditmeldung: Stellen Sie Ihre Auditvorbereitung den Verantwortlichen der zu auditierenden Bereiche vor.

Zeitvorgabe: 10 Minuten

Begründen Sie, warum Sie das Audit durchführen und weshalb Sie die gewählten Checkpunkte für geeignet halten.

1.2.3 Aufgabe 3: Rollenspiel – Audit / Befragung

Führen Sie die Befragung beim Audit in Form eines Rollenspiels durch.

Zeitvorgabe: 15 Minuten

Audit-Leiter und Co-Auditoren führen die Befragung / Protokollierung durch. Die Rolle des Auditierten wird vom Dozenten übernommen. Das Audit wird von allen Teilnehmern beobachtet und mit dem Videogerät aufgezeichnet.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	3

1.2.4 Aufgabe 4: Auditbewertung

- **Gruppenarbeit zur Bewertung des Audits (Zeitvorgabe: 15 Minuten)**

Das Auditoren-Team einigt sich in der Gruppe auf ein gemeinsames Audit-Ergebnis, welches später dem Auditierten in dem Abschlussgespräch mitzuteilen ist (Abweichungen, Erfüllungsgrad). Im Zweifel hat der Audit-Leiter das letzte Wort. Bei Bedarf stellen die Auditoren Abweichungsberichte aus.

Gleichzeitig versuchen die beiden anderen Auditoren-Teams ebenfalls zu einer Audit-Bewertung und eventuell auch zu einer Prognose des Audit-Ergebnisses der „Kollegen“ zu kommen. Ihre Erkenntnisse werden in der späteren Auswertungsdiskussion berücksichtigt.

- **Abschlussgespräch (Zeitvorgabe: max. 5 Minuten)**

Der 1. Co-Auditor teilt dem Auditierten das Audit-Ergebnis mit Begründung in einem Abschlussgespräch mit.

- **Kritische Selbstbewertung (Zeitvorgabe: max. 5 Minuten)**

Nach dem Abschlussgespräch übt der Beobachter des Auditoren-Teams Selbstkritik und gibt seine Einschätzung vor allen Teilnehmern zu folgenden Punkten ab:

- ⇒ Ablauf der Gruppenarbeiten zur Auditplanung und Auditbewertung
- ⇒ Gesprächstechnik beim Audit (Gesprächsregeln, aktives Zuhören, Fragetechnik)
- ⇒ Verhalten beim Audit (Ich-Zustände, Transaktionen, Konfliktbewältigung)
- ⇒ Inhalte des Audits (Ziel erreicht, alle Vorgaben berücksichtigt, Zeitmanagement)

- **Video-Auswertung und Diskussion (Zeitvorgabe: 30 Minuten)**

Abschließend wird das Audit anhand der Video-Aufzeichnung mit dem Trainer und allen Teilnehmern ausgewertet.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	4

2 Normative Anforderungen (Auszug)

2.1 Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2015

Anforderung

7.1.5 Ressourcen zur Überwachung und Messung

7.1.5.1 Allgemeines

Die Organisation muss die Ressourcen bestimmen und bereitstellen, die für die Sicherstellung gültiger und zuverlässiger Überwachungs- und Messergebnisse benötigt werden, um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen mit festgelegten Anforderungen nachzuweisen. Die Organisation muss sicherstellen, dass die bereitgestellten Ressourcen:

- a) für die jeweilige Art der unternommenen Überwachungs- und Messtätigkeiten geeignet sind;
- b) aufrechterhalten werden, um deren fortlaufende Eignung sicherzustellen.

Die Organisation muss geeignete dokumentierte Informationen als Nachweis für die Eignung der Ressourcen zur Überwachung und Messung aufbewahren.

7.1.5.2 Messtechnische Rückführbarkeit

Wenn die messtechnische Rückführbarkeit eine Anforderung darstellt, oder von der Organisation als wesentlicher Beitrag zur Schaffung von Vertrauen in die Gültigkeit der Messergebnisse angesehen wird, muss das Messmittel:

- a) in bestimmten Abständen oder vor der Anwendung gegen Normale kalibriert, verifiziert oder beides werden, die auf internationale oder nationale Normale rückgeführt sind; wenn es solche Normale nicht gibt, muss die Grundlage für die Kalibrierung oder Verifizierung als dokumentierte Information aufbewahrt werden;
- b) gekennzeichnet werden, um deren Status bestimmen zu können;
- c) vor Einstellungsänderungen, Beschädigung oder Verschlechterung, was den Kalibrierstatus und demzufolge die Messergebnisse ungültig machen würde, geschützt sein.

Die Organisation muss bestimmen, ob die Gültigkeit früherer Messergebnisse beeinträchtigt wenn festgestellt wird, dass das Messmittel seinen vorgesehenen Einsatz ungeeignet woraufhin die Organisation soweit erforderlich geeignete Maßnahmen einleiten muss.

Anforderung

8.3 Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen

8.3.1 Allgemeines

Die Organisation muss einen Entwicklungsprozess erarbeiten, umsetzen und aufrechterhalten, der dafür geeignet ist, die anschließende Produktion und Dienstleistungserbringung sicherzustellen.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	5

Anforderung

8.3.2 Entwicklungsplanung

Bei der Bestimmung der Phasen und Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung muss die Organisation Folgendes berücksichtigen:

- a) die Art, die Dauer und den Umfang der Entwicklungstätigkeiten;
 - b) die erforderlichen Prozessphasen, einschließlich zutreffender Überprüfungen der Entwicklung;
 - c) die erforderlichen Tätigkeiten zur Entwicklungsverifizierung und Entwicklungsvalidierung;
 - d) die Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Zusammenhang mit dem Entwicklungsprozess;
 - e) den internen und externen Ressourcenbedarf für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen;
 - f) die Notwendigkeit, Schnittstellen zwischen Personen, die am Entwicklungsprozess beteiligt sind, zu steuern;
 - g) die Notwendigkeit, Kunden und Anwender in den Entwicklungsprozess einzubinden;
 - h) die Anforderungen an die anschließende Produktion und Dienstleistungserbringung;
 - i) die Steuerungsebene, die von Kunden und anderen relevanten interessierten Parteien für den Entwicklungsprozess erwartet wird;
 - j) die benötigten dokumentierten Informationen, um zu bestätigen, dass die Anforderungen an die Entwicklung erfüllt wurden.
-

8.3.3 Entwicklungseingaben

Die Organisation muss die Anforderungen bestimmen, die für die jeweiligen Produkt- und Dienstleistungsarten, die entwickelt werden, von wesentlicher Bedeutung sind. Dabei muss die Organisation Folgendes betrachten:

- a) Funktions- und Leistungsanforderungen;
- b) aus vorausgegangenen vergleichbaren Entwicklungstätigkeiten gewonnene Informationen;
- c) gesetzliche und behördliche Anforderungen;
- d) Normen, Standards oder Anleitungen für die Praxis, zu deren Umsetzung sich die Organisation verpflichtet hat;
- e) mögliche Konsequenzen aus Fehlern aufgrund der Art der Produkte und Dienstleistungen.

Eingaben müssen für die Entwicklungszwecke angemessen, vollständig und eindeutig sein.

Widersprüchliche Entwicklungseingaben müssen bereinigt werden.

Die Organisation muss dokumentierte Informationen über Entwicklungseingaben aufbewahren.

8.3.4 Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung

Die Organisation muss Steuerungsmaßnahmen für den Entwicklungsprozess anwenden, um sicherzustellen, dass:

- a) die zu erzielenden Ergebnisse definiert sind;
- b) Überprüfungen durchgeführt werden, um zu bewerten, ob die Ergebnisse der Entwicklung die Anforderungen erfüllen;
- c) Verifizierungstätigkeiten durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die Entwicklungsergebnisse die in den Entwicklungseingaben enthaltenen Anforderungen erfüllen;
- d) Validierungstätigkeiten durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die resultierenden Produkte und Dienstleistungen die Anforderungen erfüllen, die sich aus der vorgesehenen Anwendung oder dem beabsichtigten Gebrauch ergeben;
- e) jegliche notwendigen Maßnahmen zu Problemen eingeleitet werden, die während der Überprüfungen, oder Verifizierungs- und Validierungstätigkeiten bestimmt wurden;
- f) dokumentierte Informationen über diese Tätigkeiten aufbewahrt werden.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	6

Anforderung

8.3.5 Entwicklungsergebnisse

Die Organisation muss sicherstellen, dass die Entwicklungsergebnisse:

- a) die in den Entwicklungseingaben enthaltenen Anforderungen erfüllen;
- b) für die sich anschließenden Prozesse zur Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen geeignet sind;
- c) Anforderungen an die Überwachung und Messung, soweit zutreffend, sowie Annahmekriterien enthalten oder auf sie verweisen;
- d) die Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen festlegen, die für deren vorgesehenen Zweck und deren sichere und ordnungsgemäße Bereitstellung von wesentlicher Bedeutung sind.

Die Organisation muss dokumentierte Informationen zu Entwicklungsergebnissen aufbewahren.

8.3.6 Entwicklungsänderungen

Die Organisation muss Änderungen, die während oder nach der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen vorgenommen werden, in dem Umfang ermitteln, überprüfen und steuern, der sicherstellt, dass daraus keine nachteilige Auswirkung auf die Konformität mit den Anforderungen entsteht.

Die Organisation muss dokumentierte Informationen aufbewahren zu:

- a) den Entwicklungsänderungen;
 - b) den Ergebnissen von Überprüfungen;
 - c) der Autorisierung der Änderungen;
 - d) den eingeleiteten Maßnahmen zur Vorbeugung nachteiliger Auswirkungen.
-

8.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen

8.4.1 Allgemeines

Die Organisation muss sicherstellen, dass extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen den Anforderungen entsprechen.

Die Organisation muss Steuerungsmaßnahmen bestimmen, die für extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen durchzuführen sind, wenn:

- a) Produkte und Dienstleistungen von externen Anbietern für die Integration in die organisations-eigenen Produkte und Dienstleistungen vorgesehen sind;
- b) Produkte und Dienstleistungen den Kunden direkt durch externe Anbieter im Auftrag der Organisation bereitgestellt werden;
- c) ein Prozess oder ein Teilprozess infolge einer Entscheidung durch die Organisation von einem externen Anbieter bereitgestellt wird.

Die Organisation muss Kriterien für die Beurteilung, Auswahl, Leistungsüberwachung und Neubeurteilung externer Anbieter bestimmen und anwenden, die auf deren Fähigkeit beruhen, Prozesse oder Produkte und Dienstleistungen in Übereinstimmung mit den Anforderungen bereitzustellen. Die Organisation muss dokumentierte Informationen zu diesen Tätigkeiten und über jegliche notwendigen Maßnahmen aus den Bewertungen aufbewahren.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	7

Anforderung

8.4.2 Art und Umfang der Steuerung

Die Organisation muss sicherstellen, dass extern bereitgestellte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen die Fähigkeit der Organisation, ihren Kunden beständig konforme Produkte und Dienstleistungen zu liefern, nicht nachteilig beeinflussen.

Die Organisation muss:

- a) sicherstellen, dass extern bereitgestellte Prozesse unter der Steuerung ihres Qualitätsmanagementsystems verbleiben;
- b) sowohl die Maßnahmen zur Steuerung festlegen, die sie beabsichtigt für einen externen Anbieter anzuwenden, als auch die Maßnahmen zur Steuerung, die sie beabsichtigt für die Ergebnisse anzuwenden;
- c) berücksichtigen:
 1. die potentiellen Auswirkungen der extern bereitgestellten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen auf die Fähigkeit der Organisation, beständig die Kundenanforderungen sowie zutreffende gesetzliche und behördliche Anforderungen zu erfüllen;
 2. die Wirksamkeit der durch den externen Anbieter angewendeten Maßnahmen zur Steuerung;
- d) die Verifizierung bzw. andere Tätigkeiten bestimmen, die notwendig sind, um sicherzustellen, dass die extern bereitgestellten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen die Anforderungen erfüllen.

8.4.3 Informationen für externe Anbieter

Die Organisation muss die Angemessenheit der Anforderungen vor deren Bekanntgabe gegenüber externen Anbietern sicherstellen.

Die Organisation muss den externen Anbietern ihre Anforderungen in Bezug auf Folgendes mitteilen:

- a) die bereitzustellenden Prozesse, Produkte und Dienstleistungen;
- b) die Genehmigung von:
 1. Produkten und Dienstleistungen;
 2. Methoden, Prozessen und Ausrüstungen;
 3. Freigabe von Produkten und Dienstleistungen;
- c) die Kompetenz, einschließlich jeglicher erforderlichen Qualifikation von Personen;
- d) das Zusammenwirken des jeweiligen externen Anbieters mit der Organisation;
- e) die Steuerung und Überwachung der Leistung des jeweiligen externen Anbieters, die von der Organisation eingesetzt werden;
- f) die Verifizierungs- oder Validierungstätigkeiten, die die Organisation oder deren Kunde beabsichtigt, beim jeweiligen externen Anbieter durchzuführen.

Auszug aus der DIN EN ISO 9001:2015

Die vollständige Norm ist erhältlich bei: Beuth Verlag GmbH, Berlin

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	8

2.2 Anforderungen der DIN EN ISO 14001:2015

Anforderung

8 Betrieb

8.1 Betriebliche Planung und Steuerung

Die Organisation muss die Prozesse zur Erfüllung der Anforderungen an das Umweltmanagementsystem und zur Durchführung der unter 6.1 und 6.2 ermittelten Maßnahmen aufbauen, verwirklichen, steuern und aufrechterhalten indem sie:

- betriebliche Kriterien für die Prozesse festlegt;
- die Steuerung der Prozesse in Übereinstimmung mit den betrieblichen Kriterien durchführt.

ANMERKUNG Steuerung kann Verfahren und technische Maßnahmen umfassen. Steuerung kann einer Hierarchie folgend (z. B. Beseitigung, Substitution, administrativ) verwirklicht und einzeln oder in Kombination genutzt werden.

Die Organisation muss geplante Änderungen überwachen sowie die Folgen unbeabsichtigter Änderungen beurteilen und, falls notwendig, Maßnahmen ergreifen, um jegliche negativen Auswirkungen zu vermindern.

Die Organisation muss sicherstellen, dass ausgegliederte Prozesse gesteuert oder beeinflusst werden. Die Art und das Ausmaß der Steuerung oder des Einflusses, die auf diese Prozesse angewendet werden, müssen innerhalb des Umweltmanagementsystems festgelegt sein.

Übereinstimmend mit einer Betrachtung des Lebenswegs muss die Organisation:

- angemessene Steuerungsmaßnahmen aufbauen, um sicherzustellen, dass ihre Umweltaanforderungen beim Entwicklungsprozess für das Produkt oder die Dienstleistung unter Berücksichtigung jedes Lebenswegabschnitts betrachtet werden;
- ihre Umweltaanforderungen für die Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen bestimmen, soweit angemessen;
- ihre wesentlichen Umweltaanforderungen an externe Anbieter, einschließlich Vertragspartner, kommunizieren;
- die Notwendigkeit berücksichtigen, Informationen über mögliche bedeutende Umweltauswirkungen im Zusammenhang mit dem Transport oder der Lieferung, Nutzung, Behandlung am Ende des Lebenswegs und endgültige Beseitigung der Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen.

Die Organisation muss dokumentierte Information im notwendigen Umfang aufrechterhalten, um darauf vertrauen zu können, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt wurden.

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	9

Anforderung

9 Bewertung der Leistung

9.1 Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung

9.1.1 Allgemeines

Die Organisation muss ihre Umweltleistung überwachen, messen, analysieren und bewerten.

Die Organisation muss bestimmen:

- a) was überwacht und gemessen werden muss;
- b) die Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung, sofern zutreffend, um gültige Ergebnisse sicherzustellen;
- c) die Kriterien, anhand derer die Organisation ihre Umweltleistung bewerten wird, und angemessene Kennzahlen;
- d) wann die Überwachung und Messung durchzuführen ist;
- e) wann die Ergebnisse der Überwachung und Messung zu analysieren und zu bewerten sind.

Die Organisation muss sicherstellen, dass kalibrierte oder geprüfte Überwachungs- und Messgeräte zur Anwendung kommen und diese in angemessener Weise gewartet werden.

Die Organisation muss ihre Umweltleistung und die Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems bewerten.

Die Organisation muss die für ihre Umweltleistung relevanten Informationen sowohl intern als auch extern kommunizieren, wie in ihren Kommunikationsprozessen ausgewiesen und wie aufgrund ihrer bindenden Verpflichtungen erforderlich.

Die Organisation muss geeignete dokumentierte Informationen als Nachweis der Ergebnisse der Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung aufbewahren.

Auszug aus der DIN EN ISO 14001:2015

Die vollständige Norm ist erhältlich bei: Beuth Verlag GmbH, Berlin

Ident	Dokumentenart	Stand	Seite
ABP_Auditpraxis.docx	Teilnehmerunterlagen	Juni 2026	10

Verfahrensbeschreibung

Einkauf / Lieferantenbewertung

1 Auswahl und Zulassung neuer Lieferanten

1.1 Anwendbarkeit der Lieferantenzulassung

Zukaufprodukte oder Dienstleistungen, welche die Qualität der Physio-Service-Produkte nicht unerheblich beeinflussen, werden nur bei geeigneten, ausgewählten Lieferanten beschafft. Eine Lieferantenzulassung ist immer erforderlich bei der Beschaffung von

- ⇒ Dienstleistungen, die direkt am Kunden erbracht werden (Trainer, Therapeuten)
- ⇒ Räumlichkeiten und Catering
- ⇒ Getriebeteilen
- ⇒ Motoren
- ⇒ Sicherheitsbauteilen
- ⇒ Teilen mit Physio-Service-Logo oder der Aufschrift „Physio-Service“
- ⇒ Teilen, bei welchen die Entwicklung eine Lieferantenzulassung verlangt
- ⇒ Beschaffung, die eine wesentliche Auswirkung auf die Umwelt haben

In allen anderen Fällen entscheidet der Einkauf, ob eine Lieferantenzulassung durchzuführen ist. Sie kann z.B. entfallen, wenn die zu beschaffenden Produkte bei angemessener und praxisbezogener Berücksichtigung des vorgesehenen Verwendungszweckes

- ⇒ die Qualität der Physio-Service-Laufbänder nicht oder nur unwesentlich beeinflussen,
- ⇒ marktübliche und technisch allgemein beherrschte Standardprodukte sind,
- ⇒ mit vernachlässigbar kleiner Wahrscheinlichkeit fehlerhaft sind,
- ⇒ oder keine kritischen Fehler verursachen können.

Auf die Lieferantenzulassung ist auch dann zu verzichten, wenn die Durchführung des Zulassungsverfahrens offensichtlich praxisfremd oder unwirtschaftlich wäre.

1.2 Verfahren der Lieferantenzulassung

Zur Auswahl und Zulassung neuer Lieferanten sind verschiedene Methoden vorgesehen:

- ⇒ Systemaudit beim Zulieferanten
- ⇒ Selbstauskunft auf Lieferantenfragebogen
- ⇒ Nachweis eines zertifizierten QM-Systems bzw. Trainerlizenz oder Therapeutenausbildung
- ⇒ Erstmusterprüfung bzw. Absolvierung eines Probetrainings

Die anzuwendenden Methoden der Lieferantenzulassung werden im Einzelfall nach der Bedeutung des zu beschaffenden Produktes bestimmt. Sofern sie nicht von der Entwicklung vorgegeben werden, entscheidet hierüber der Einkauf. Wenigstens eine der genannten Methoden ist anzuwenden.

Alle zugelassenen Lieferanten sind mit den Aufzeichnungen über die angewendeten Methoden und Entscheidungsgrundlagen im PPS-System gespeichert. Für die Datenpflege ist der Einkauf zuständig.

Neu zugelassene Lieferanten werden als „B“-Lieferanten eingestuft.

Dokumenten-Name	Dokumentenart	Stand	Seite
VA EK.docx	Verfahrensbeschreibung	Sep. 2017	1

2 Lieferantenüberwachung

2.1 Lieferantenklassen

Es werden drei Lieferantenklassen geführt (A, B, C). Sie sind im CAQ-System hinterlegt.

2.2 Verfahren der Lieferantenüberwachung

Die Qualitätsfähigkeit zugelassener Lieferanten wird über das CAQ-System überwacht. Hierbei werden folgende Kennzahlen im Wertebereich 1 bis 100 automatisch errechnet:

- ⇒ **Die Kennzahl für die Produktqualität P** ist ein Maß für die Produktqualität und wird aus den Ergebnissen der Wareneingangsprüfung (CAQ-Daten) nach dem Verfahren VDA 1 errechnet.
- ⇒ **Die Terminkennzahl T** ist ein Maß für die Termintreue und wird aus den Bestelldaten und dem Wareneingangsdatum nach der im CAQ-System hinterlegten Termin-Tabelle ermittelt.
- ⇒ **Die Mengenkennzahl M** ist ein Maß für die Mengenerfüllung und wird aus den Bestelldaten und der Liefermenge nach einer der im CAQ-System hinterlegten Mengen-Tabelle ermittelt.

- **Die Qualitätszahl QZ**

Aus den Einzelkennzahlen P, T und M wird die Qualitätszahl QZ ermittelt. Hierbei gehen die Einzelkennzahlen mit den Gewichtungsfaktoren 3 / 3 / 1 in die Berechnung ein. Aus der Kennzahl QZ wird die Lieferantenklasse bestimmt:

Lieferantenklasse A	Qualitätskennzahl im Bereich 96-100	(volle Zufriedenheit)
Lieferantenklasse B	Qualitätskennzahl im Bereich 90-95,9	(Alternativ-Lieferant)
Lieferantenklasse C	Qualitätskennzahl kleiner als 90	(nicht ausreichend)

Durch die Kopplung des PPS-Systems mit dem CAQ-System werden die Qualitätskennzahlen und Lieferantenklassen laufend aktualisiert. Die Lieferanten erhalten einmal im Quartal eine Information. Hierfür ist der Einkauf verantwortlich.

Dokumenten-Name	Dokumentenart	Stand	Seite
VA EK.docx	Verfahrensbeschreibung	Sep. 2017	2

3 Einkaufsabwicklung

Die Einkaufsabwicklung ist weitgehend über EDV (PPS-System) geregelt. Hierbei ist sichergestellt, dass qualitätsrelevante Zukaufprodukte nur bei zugelassenen Lieferanten beschafft werden und die Qualitätskennzahlen durch die Kopplung mit dem CAQ-System laufend aktualisiert werden.

Einkaufsabwicklung	
1	Anforderungen nach PPS-Dispoliste oder durch Bedarfsmeldung.
2	Bei Standardprodukten weiter mit 5 Standardprodukte sind solche Produkte, für die es bereits zugelassene Lieferanten gibt oder für die eine Lieferantenzulassung nicht erforderlich ist.
3	Lieferantenzulassung
4	Prüfung der Beschaffungsdokumente auf Angemessenheit und Vollständigkeit, Einpflegen in das PPS-System.
5	Erfassen der Bestellung, zugehörige Beschaffungsdokumente sind im PPS-System hinterlegt.
6	Ausdruck und Versand der Bestellung mit allen zugehörigen Beschaffungsdokumenten. Eine Kopie verbleibt im Einkauf, eine Kopie an Wareneingang.
7	Terminüberwachung nach Terminliste des PPS-Systems – gegebenenfalls Liefererinnerung an Lieferanten.
8	Eingangsmeldung kommt vom Wareneingang bzw. von der Abteilung Kurskoordination. Falls Mängelbericht, Freigabe bzw. Instruktionen vom Qualitätswesen abwarten
9	Rechnungsprüfung, Weiterleitung an FIBU

4 Vereinbarungen mit Lieferanten

Zusätzliche Vereinbarungen mit Lieferanten - z.B.: über QM-Darlegung, Verifizierungs-methoden, Kennzeichnungen oder beim Lieferanten durchzuführende Prüfungen werden im aktuellen Fall vom Einkauf in Abstimmung mit der Entwicklung und dem Qualitätswesen getroffen.

5 Einkaufsrichtlinien

Ergänzende Hinweise und Erläuterungen finden sich in den Einkaufsrichtlinien.

Dokumenten-Name	Dokumentenart	Stand	Seite
VA EK.docx	Verfahrensbeschreibung	Sep. 2017	3

Verfahrensbeschreibung

Prüfmittelüberwachung

1 Verwaltung der Prüfmittel

Alle Prüfmittel, die zur Darlegung der Konformität von Physio-Service-Laufbändern und Physio-Service-Fitnessprogrammen mit den festgelegten Qualitätsforderungen eingesetzt werden, unterliegen der Verwaltung und Überwachung in der Verantwortung der jeweiligen Prüfmittelstelle. Es gibt jeweils eine Stelle für elektrische Prüfmittel (PMES), eine für mechanische Prüfmittel (PMMS).

1.1 Überwachungsmittel

Überwachungsmittel aus dem Bereich Dienstleistung werden nach den Standards der DeGEval (Deutsche Gesellschaft für Evaluation) überwacht und regelmäßig auf Aktualität überprüft. Sie werden nicht durch diese Verfahrensbeschreibung erfasst, sondern durch die Regelungen der VA07 Überwachungsmittel Dienstleistung.

1.2 Elektrische und mechanische Prüfmittel (Messmittel)

Prüfmittel, Prüfsoftware und Prüfhilfsmittel sind im EDV-System (Liste Prüfmittel.xls) mit allen relevanten Daten gespeichert. Hierzu gehören insbesondere:

- ⇒ Eindeutige Identifizierung und Bezeichnung des Prüfmittels
- ⇒ Einsatzort, sofern das Prüfmittel nicht an wechselnden Orten zum Einsatz kommt
- ⇒ Einsatzbeschränkungen, Sperrvermerke, Verfügbarkeits- bzw. Sperrkennzeichen
- ⇒ ggf. Kalibrierzyklus
- ⇒ Datum der letzten und der nächsten Überwachungsprüfung

Der Einsatz nicht überwachter Prüfmittel ist dort zulässig, wo die Qualität der Physio-Service-Produkte nicht betroffen wird.

Überwachte Prüfmittel sind mit Ident-Nummer und Kalibrierstatus gekennzeichnet.

Nicht überwachte Prüfmittel sind nicht gekennzeichnet.

Dokumenten-Name	Dokumentenart	Stand	Seite
VA PR.docx	Verfahrensbeschreibung	Sep. 2017	1

2 Überwachungsprüfungen

Alle Prüfmittel, die der Überwachung unterliegen, werden regelmäßig oder vor jedem Einsatz dahingehend überprüft, ob sie noch geeignet sind, die Annehmbarkeit von Produkten, für deren Prüfung sie vorgesehen sind, zu verifizieren. Darüber hinaus ist jeder Mitarbeiter verpflichtet, die ihm überlassenen Prüfmittel sorgsam und pfleglich zu behandeln und Fehlfunktionen oder Beschädigungen (auch der Kennzeichnung) unverzüglich der Prüfmittel-stelle zu melden.

Überwachungsprüfungen werden von der Prüfmittelstelle nach den in der PM-Software festgelegten Überprüfungszyklen veranlasst. Die Prüfungen werden von einer externen, akkreditierten Kalibrierstelle durchgeführt.

Die Überwachungsprüfung muss mit solchen Mitteln vorgenommen werden, die direkt oder indirekt an Bezugsnormale des Deutschen Kalibrierdienstes (DKD) angeschlossen sind. Dies muss über ein entsprechendes Prüfzertifikat nachgewiesen werden. Die Aufzeichnungen über Überwachungsprüfungen werden bei der Prüfmittelstelle aufbewahrt bzw. in der PM-Software geführt.

Je nach Ergebnis der Überwachungsprüfung kann die Prüfmittelstelle entscheiden, den Überprüfungszyklus für das betroffene Prüfmittel zu verkürzen oder zu verlängern.

3 Beschaffung und Eignungsprüfung von Prüfmitteln

Das Qualitätswesen entscheidet bei Bedarf, ob und welche Messmittel, Prüfsoftware oder Prüfhilfsmittel neu zu beschaffen oder selbst herzustellen sind. Prüfmittelbedarfsmeldungen sind grundsätzlich an das Qualitätswesen zu richten.

Im Zusammenhang mit der Beschaffung der Prüfmittel ist die Prüfmittelstelle insbesondere für folgende Tätigkeiten verantwortlich:

- ⇒ Aufnahme des Prüfmittels in das Überwachungssystem (PM-Software) mit allen erforderlichen Angaben
- ⇒ Kennzeichnung des Prüfmittels vor der Herausgabe
- ⇒ Durchführung einer ersten Kalibrierung / Abnahmeprüfung sofern kein entsprechender Nachweis vorliegt

Die für die Prüfplanung verantwortlichen Mitarbeiter sind verpflichtet, bei der Auswahl eines Prüfmittels dessen Messunsicherheit zu berücksichtigen.

4 Behandlung fehlerhafter Prüfmittel

Wird ein Messmittel aufgrund des Ergebnisses der Überwachungsprüfung oder aus sonstigen Gründen als fehlerhaft eingestuft, so ist es unverzüglich entsprechend zu kennzeichnen bzw. aus dem Verkehr zu ziehen. Hierfür ist die Prüfmittelstelle verantwortlich.

Das Qualitätswesen entscheidet, ob das betreffende Prüfmittel instand gesetzt oder ausgemustert wird und veranlasst die entsprechenden Maßnahmen.

Die Aufzeichnungen hierzu werden in der PM-Software geführt. Besteht Grund zu der Vermutung, dass ein fehlerhaftes Prüfmittel bereits vor Entstehung des Fehlers zur Produktprüfung oder Prozessüberwachung eingesetzt wurde, ist unverzüglich das Qualitätswesen zu informieren.

Es entscheidet, welche Maßnahmen zur Neubewertung der entsprechenden Prüfergebnisse zu treffen sind.

Dokumenten-Name	Dokumentenart	Stand	Seite
VA PR.docx	Verfahrensbeschreibung	Sep. 2017	2

Verfahrensbeschreibung

Entwicklung

1 Grundsätze der Entwicklungslenkung

Ein Entwicklungs-Projekt entsteht durch Auftrag der Geschäftsleitung und beginnt mit der Benennung eines Projektleiters. Der Projektleiter wird vom Entwicklungsleiter benannt.

Ein Entwicklungsprojekt besteht in der Regel aus der Entwicklung eines Gerätes mit einem dazugehörigen Trainingsprogramm oder einem zusätzlichen Trainingsprogramm für ein vorhandenes Gerät.

Die Verantwortung für die Durchführung der Entwicklungsplanung und Entwicklungsrealisierung liegt beim Projektleiter. Hierzu gehören insbesondere auch die Überwachung der beschriebenen Verfahren sowie die Festlegung und Überwachung aller organisatorischen Regelungen im Entwicklungsplan, die zur sicheren Durchführung des Projektes erforderlich sind.

Ein Entwicklungsprojekt schließt alle geregelten Tätigkeiten ein, die zur Entwicklung von Geräten und Kursen durchgeführt werden. Es beginnt mit der Erstellung des Entwicklungsplanes und endet mit der Freigabe.

2 Entwicklungsplanung / Entwicklungsplan

Bei der Entwicklungsplanung werden der Ablauf der Entwicklung sowie die Entwicklungsvorgaben festgelegt. Das Formular 401 gilt als universeller Plan für die Entwicklung aller Varianten und neuen Produkte. In diesem Formular sind die Minimalforderungen an den Ablauf einer Entwicklung durch verbindlich durchzuführende Entwicklungsschritte festgelegt. Weitere Entwicklungsschritte können durch Entscheidung des Projektleiters hinzugefügt werden, sofern dies aus seiner Sicht zweckmäßig erscheint. Hierbei ist darauf zu achten, dass insbesondere folgende Elemente enthalten bzw. in geeigneten Anlagen hinzugefügt sind:

- ⇒ Eine angemessene Beschreibung aller erforderlichen Tätigkeiten zur Entwicklungs-planung, Entwicklungsrealisierung und Entwicklungsbewertung oder Referenzen auf Dokumente, in welchen diese Tätigkeiten beschrieben sind;
- ⇒ Bezeichnung der für die Durchführung der Tätigkeiten verantwortlichen Stelle;
- ⇒ Art und Umfang der (Vorgabe-)Dokumente und (Ergebnis-)Aufzeichnungen für jede Tätigkeit - soweit erforderlich;
- ⇒ Soll-Termine für die einzelnen Planungsschritte;
- ⇒ Berücksichtigung der Auswirkung des Projekts auf wesentliche Umweltaspekte;
- ⇒ Beschreibung des Freigabeverfahrens für die Ergebnisse einzelner Tätigkeiten;
- ⇒ Organisatorische und technische Schnittstellen zwischen allen an der Tätigkeit beteiligten (internen und externen) Stellen
- ⇒ Zusätzliche Forderungen an das Verfahren der Entwicklungslenkung, falls solche Forderungen vorliegen (z.B. Kundenforderungen, gesetzliche Bestimmungen oder anzuwendende Konformitätsbewertungsverfahren);

Alle Neuentwicklungen sind in der "Sammelliste für Neuentwicklungen" 404 aufgelistet.

Dokumenten-Name	Dokumentenart	Stand	Seite
VA EW.docx	Verfahrensbeschreibung	Sep. 2017	1

3 Entwicklungsrealisierung

Für die Realisierung der Entwicklung ist der Projektleiter verantwortlich. Sie erfolgt grundsätzlich durch die konsequente Umsetzung der Planvorgaben. Im Interesse einer technisch und wirtschaftlich optimalen Entwicklungslenkung ist der Projektleiter jedoch verpflichtet, die Entwicklungsrealisierung dahingehend zu überwachen, ob durch neue Erkenntnisse oder neue Rahmenbedingungen eine Aktualisierung des Entwicklungsplanes durchzuführen oder sogar der Abbruch der Entwicklung zu erwägen ist. In diesen Fällen wird er die notwendigen Aktualisierungen oder andere Maßnahmen in Abstimmung mit dem Entwicklungsleiter vornehmen.

4 Entwicklungsbewertung

Zur Entwicklungsbewertung gehören alle prüfenden bzw. bewertenden Tätigkeiten der Entwicklung, die im Entwicklungsplan vorgegeben sind. Dies sind insbesondere die Entwicklungsprüfung, Entwicklungsverifizierung und Entwicklungsvalidierung.

Bei der Entwicklungsprüfung wird das Entwicklungsergebnis mit allen relevanten Stellen kritisch überprüft, um eventuelle Probleme und Unzulänglichkeiten im Entwicklungsergebnis zu erkennen. Gegebenenfalls werden auf Entscheidung des Entwicklungsleiters externe Stellen oder Spezialisten hinzugezogen.

Die Entwicklungsverifizierung erfolgt in Form einer dokumentierten Prüfung (Formular 405) sowie durch besondere Verfahrensregelungen, die die Einhaltung technischer Kennwerte sicherstellen. Diese Regelungen sind vom Entwicklungsleiter projektspezifisch zu erstellen.

Die Entwicklungsvalidierung erfolgt durch Anwendungstests mit Endverbrauchern.

5 Freigabe

Die Freigabe einer Entwicklung kann nur erfolgen, wenn Aufzeichnungen über alle Tätigkeiten der Entwicklungsprüfung, Entwicklungsverifizierung und Entwicklungsvalidierung, vorhanden sind. Sie wird auf dem Planungsformular 401 aufgezeichnet.

6 Entwicklungsänderungen

Entwicklungsänderungen sind Ergänzungen oder Verbesserungen an Produkten, deren Entwicklung bereits abgeschlossen wurde. Alle Entwicklungsänderungen werden identifiziert, dokumentiert, geprüft und freigegeben. Hierzu wird das Änderungsformular 402 verwendet. Darüber hinaus sind alle Änderungen in der Änderungs-Sammelliste 403 aufgelistet.

Dokumenten-Name	Dokumentenart	Stand	Seite
VA EW.docx	Verfahrensbeschreibung	Sep. 2017	2

Normen-Checkliste ISO 9001:2015

(Beispiel)

Thema	Checkpunkt	Normen-Kapitel
Allgemeine Anforderungen		
	● Identifikation der Prozesse	4.4
	● Wechselwirkungen der Prozesse	4.4
	● Methoden zur Lenkung der Prozesse	4.4, 8.1
	● Ausgelagerte Prozesse	8.4.1, 8.4.2
Vorgabe-Dokumente		
	● QM-Politik, QM-Ziele	5.3, 6.2.1
	● Systembezogene Dokumente interner Herkunft	7.5
	● Systembezogene Dokumente externer Herkunft	7.5.3
	● Lenkung Dokumentation	7.5
	● IT-Datensicherung	7.5.3
Aufzeichnungen		
	● Übersicht der Aufzeichnungen, Definitionen	7.5
	● Lenkung von Aufzeichnungen	7.5
	● Verdichtung, Analyse, Information der Leitung	9.1.3
Verantwortung der Leitung		
	● Qualitätspolitik, Kundenorientierung, Verbesserung	5.1.2, 5.2, 9.1.2
	● Beachtung von Risiken und Chancen (Vorbeugungsmaßnahmen an Prozessen und QM-System)	6.1
	● (Messbare) Zielsetzungen	6.2.1
	● Planung des QM-Systems	6.1, 8.1
	● Verantwortungen und Befugnisse	5.3
	● Wissen der Organisation	7.1.6
	● Bewusstsein	7.3
	● Interne und externe Kommunikation	7.4
	● Managementbewertung	9.3
Management von Ressourcen		
	● Personal, Schulung, Schulungsbedarf, Schulungsbewertung	7.1.2, 7.2
	● Infrastruktur	7.1.3
	● Arbeits- / Prozessumgebung	7.1.4
Planung der Produktrealisierung		
	● Ziele und Anforderungen an das Produkt	8.1, 8.2
	● Ressourcen der Wertschöpfungskette	8.1
	● Überwachungs- und Prüftätigkeiten, Annahmekriterien	8.1
	● Dokumente und Aufzeichnungen	8.1
Kundenbezogene Prozesse		
	● Kommunikation mit den Kunden	8.2.1
	● Angebotswesen	8.2.1
	● Auftragsannahme	8.2.1
	● Ermittlung der Anforderungen an das Produkt	8.2.2
	● Bewertung der Anforderungen (Machbarkeitsprüfung)	8.2.3
	● Standard-Produkte / Sonderprodukte	8.2.3
	● Auftragsänderungen	8.2.4
Entwicklung		
	● Entwicklungsplanung, Entwicklungspläne, Übersichten	8.3.2
	● Entwicklungseingaben, Spezifikationen, Gesetze, Normen	8.3.3
	● Entwicklungsbewertung, Einbeziehung relevanter Stellen	8.3.4
	● Entwicklungsverifizierung	8.3.4
	● Entwicklungsvalidierung	8.3.4
	● Entwicklungsergebnisse, Produktdokumentation	8.3.5
	● Entwicklungsänderungen	8.3.6

Normen-Checkliste ISO 9001:2015

(Beispiel)

Thema	Checkpunkt	Normen-Kapitel
Beschaffung		
	● Definition qualitätsrelevanter Zulieferungen	8.4.1, 8.4.2
	● Auswahl neuer Lieferanten	8.4.1, 8.4.2
	● Laufende Lieferantenüberwachung	8.4.1, 8.4.2
	● Disposition / Bedarfsmeldung	8.4.3
	● Beschaffungsangaben	8.4.3
	● Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV)	8.4.3
	● Einkaufsabwicklung, Beschaffungsprozess	8.4.3
	● Verifizierung / Prüfung beschaffter Produkte	8.4.3
	● Prüfungen bei Unterlieferanten	8.4.3
Produktion und Dienstleistungserbringung		
	● Planung der Produktion / Dienstleistungserbringung	8.5.1
	● Mitarbeiter (Qualifikation)	7.1.2, 7.2, 8.5.1
	● Einrichtungen, Maschinen, IT	8.5.1
	● Arbeitsanweisungen, Einstellanweisungen	8.5.1
	● Instandhaltung der Maschinen und Einrichtungen	8.5.1
	● Arbeitsvorbereitung bei konkreten Aufträgen	8.5.1
	● Innerbetrieblicher Transport	8.5.4
	● Prozessvalidierung	8.5.1
	● Kennzeichnung von Eingangs- Zwischen und Endprodukten	8.5.2
	● Rückverfolgung	8.5.2
	● Umgang mit externem Eigentum (Produkte, Information)	8.5.3
	● Sorgfalt bei der Handhabung (Produkterhaltung)	8.5.4
	● Lagerverwaltung	8.5.4
	● Lagerbedingungen	8.5.4
	● Verpackung	8.5.4
	● Versand, Transport	8.5.4
	● Tätigkeiten nach der Lieferung	8.5.5
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln		
	● Verwaltung der Überwachungs- und Messmittel	7.1.5
	● Vorgaben zur Lenkung (Intervalle, Kalibrierpläne)	7.1.5
	● Kennzeichnung der Überwachungs- und Messmittel	7.1.5
	● Kalibriernachweise	7.1.5
Überwachung und Messung		
	● Beurteilung der Kundenzufriedenheit	9.1.2
	● Planung und Vorbereitung interner Audits	9.2
	● Durchführung interner Audits, Bewertung, Aufzeichnungen	9.2
	● Qualifikation und Unparteilichkeit interner Auditoren	7.2, 9.2
	● Überwachung von Prozessen, Bewertung von Prozesszielen	4.4, 9.1
	● Produktprüfung im Wareneingang	8.4.2, 9.1
	● Produktprüfung während der Produktion	8.5.1, 8.6, 9.1
	● Endprüfungen	8.5.1, 8.6, 9.1
Lenkung fehlerhafter Produkte		
	● Fehlermeldung und -Erfassung	8.7
	● Kennzeichnung/Aussonderung	8.7
	● Entscheidungen (Nacharbeit, Ausschuss, Sonderfreigaben)	8.7
	● Dokumentation von Sonderfreigaben	8.7
Datenanalyse und Verbesserung		
	● Analyse von Daten zur Kundenzufriedenheit	9.1.2, 9.1.3
	● Analyse von Lieferantendaten	8.4.1, 9.1.3
	● Analyse von Produktdaten	9.1.3
	● Analyse von Prozessdaten	9.1.3
	● Interne Reklamationen	8.7, 10.2.1
	● Kundenreklamationen	8.7, 10.2.1
	● Kontinuierliche Verbesserung	10.1, 10.3

Checkliste „Prozessorientierung“

(Beispiel)

- Sind die Prozesse bzw. die Prozess-Stammdaten festgelegt bzw. geregelt?
- Gibt es Verbesserungspotenzial bzw. Risiken bei den Prozess-Festlegungen?

Nr.	Checkpunkte für alle Tätigkeiten überprüfen
1	Was? Welche Tätigkeiten werden durchgeführt?
1.1.	Prozessbeschreibung bzw. Beschreibung der Wechselwirkungen vorhanden
1.2.	Tätigkeiten festgelegt bzw. geregelt
1.3.	Einbindung des Prozesses in die unternehmensweite Prozesslandschaft
1.4.	Prozesseigner, Stellvertreter und Prozessnutzer festgelegt
2	Was kommt von Anderen? Welche Prozess-Eingaben gehen in den Prozess ein?
2.1.	Eingangsinformation festgelegt (Was? Woher? Wann?)
2.2.	Eingangsmaterialien festgelegt (Was? Woher? Wann?)
2.3.	Vorleistungen festgelegt (Was? Woher? Wann?)
3	Was geht an Andere? Welche Prozess-Ergebnisse werden geliefert?
3.1.	Ausgangsinformation festgelegt (Was? Wohin? Wann?)
3.2.	Ausgangsprodukte (materiell) festgelegt (Was? Wohin? Wann?)
3.3.	Ausgangsleistungen (immateriell) festgelegt (Was? Wohin? Wann?)
4	Wie? Welche Dokumente (Arbeitsanweisungen, Formulare etc.) sind anzuwenden?
4.1.	Vorgabe-Dokumente (Anweisungen, Formulare) als gelenkte Dokumente festgelegt
5	Wie nachvollziehbar? Welche Aufzeichnungen werden geführt?
5.1.	Aufzeichnungen festgelegt (mit Ort und Dauer) als gelenkte Aufzeichnungen festgelegt
6	Womit? Welche materiellen und personellen Ressourcen werden eingesetzt?
6.1.	Personalkapazität festgelegt
6.2.	Mitarbeiterqualifikation und besondere Kenntnisse festgelegt
6.3.	Arbeitsmethoden festgelegt
6.4.	Maschinen, Fertigungsmittel und Messmittel festgelegt
6.5.	IT-Systeme bzw. Software festgelegt
6.6.	Infrastruktur für Transport (Warenfluss) festgelegt
6.7.	Infrastruktur für Kommunikation festgelegt
6.8.	Umweltaspekte bei der Arbeitsumgebung festgelegt
6.9.	Arbeitssicherheitsanforderungen festgelegt
7	Wie gut? Wie wird der Erfolg bzw. der Wirkungsgrad der Tätigkeiten gemessen?
7.1.	Leistungsindikatoren bzw. Kennzahlen vorhanden
7.2.	Berechnungsvorschrift für die Kennzahlen vorhanden
7.3.	Ziele festgelegt (Werte und Intervalle für Kennzahlen)
7.4.	Reporting der Ergebnisse festgelegt
7.5.	Bezug zu Unternehmenszielen vorhanden
7.6.	Eigentümerinteressen berücksichtigt (z.B. Kostenbewertung)
7.7.	Kundeninteressen berücksichtigt
7.8.	Gesetzliche und behördliche Anforderungen berücksichtigt
7.9.	Mitarbeiterinteressen berücksichtigt
7.10.	Einbindung in das Verfahren für Korrekturmaßnahmen
8	Welche Risiken und Chancen?
8.1.	Risiken festgelegt
8.2.	Chancen festgelegt
8.3.	Maßnahmen zur Risikobeherrschung festgelegt
8.4.	Maßnahmen zur Chancenwahrnehmung festgelegt
8.5.	Bewertungsregeln vorhanden (Wer?, Wie?, Wann?)

Checkliste „Prozessverwirklichung“

(Beispiel)

- Werden die Prozesse nach den Festlegungen und Zielsetzungen verwirklicht?
- Gibt es Abweichungen oder Verbesserungspotenzial bei der Prozessverwirklichung?

Nr.	Checkpunkte für alle Tätigkeiten überprüfen
1	Was? Welche Tätigkeiten werden durchgeführt?
1.1.	Prozessbeschreibung bzw. Beschreibung der Wechselwirkungen bekannt
1.2.	Zum Prozess gehörige Tätigkeiten bekannt und stimmig
1.3.	Einbindung des Prozesses in die unternehmensweite Prozesslandschaft bekannt
1.4.	Prozessverantwortungen bekannt (Prozesseigner, Stellvertreter und Prozessnutzer)
2	Was kommt von Anderen? Welche Prozess-Eingaben gehen in den Prozess ein?
2.1.	Eingangsinformation bekannt und vorhanden (Was? Woher? Wann?)
2.2.	Eingangsmaterialien bekannt und vorhanden (Was? Woher? Wann?)
2.3.	Vorleistungen bekannt und vorhanden (Was? Woher? Wann?)
3	Was geht an Andere? Welche Prozess-Ergebnisse werden geliefert?
3.1.	Ausgangsinformation bekannt und vorhanden (Was? Wohin? Wann?)
3.2.	Ausgangsprodukte (materiell) bekannt und vorhanden (Was? Wohin? Wann?)
3.3.	Ausgangsleistungen (immateriell) bekannt und vorhanden (Was? Wohin? Wann?)
4	Wie? Welche Dokumente (Arbeitsanweisungen, Formulare etc.) sind anzuwenden?
4.1.	Festgelegte Vorgabe-Dokumente (Anweisungen, Formulare) bekannt und angewendet
5	Wie nachvollziehbar? Welche Aufzeichnungen werden geführt?
5.1.	Festgelegte Aufzeichnungen bekannt und auffindbar
6	Womit? Welche materiellen und personellen Ressourcen werden eingesetzt?
6.1.	Personalkapazität geplant und überwacht
6.2.	Mitarbeiterqualifikation und besondere Kenntnisse überwacht und geschult
6.3.	Festgelegte Arbeitsmethoden angewendet und Kenntnisse bei den Mitarbeitern vorhanden
6.4.	Mitarbeiterfähigkeiten und Instandhaltung bei Maschinen, Fertigungsmitteln und Messmitteln
6.5.	Mitarbeiterfähigkeiten bei IT-Systemen und Software
6.6.	Festgelegte Infrastruktur für Transport (Warenfluss) vorhanden und anforderungsgerecht
6.7.	Festgelegte Infrastruktur für Kommunikation vorhanden und anforderungsgerecht
6.8.	Umweltaspekte sind bekannt und werden anforderungsgerecht berücksichtigt
6.9.	Arbeitssicherheitsanforderungen sind bekannt und werden beachtet
7	Wie gut? Wie wird der Erfolg bzw. der Wirkungsgrad der Tätigkeiten gemessen?
7.1.	Leistungsindikatoren bzw. Kennzahlen bekannt
7.2.	Berechnungsvorschrift für die Kennzahlen bekannt und angewendet
7.3.	Ziele bekannt (Werte und Intervalle für Kennzahlen)
7.4.	Reporting der Ergebnisse wird durchgeführt
7.5.	Angemessenheit der Kennzahlen wird laufend überprüft
7.6.	Fehler führen zu Korrekturmaßnahmen im Sinne der festgelegten Regelungen
7.7.	Vorbeugungsmaßnahmen nach den festgelegten Regelungen werden durchgeführt
8	Welche Risiken und Chancen?
8.1.	Risiken identifiziert und bekannt
8.2.	Chancen identifiziert und bekannt
8.3.	Maßnahmen zur Risikobeherrschung eingeführt bzw. geplant
8.4.	Maßnahmen zur Chancenwahrnehmung eingeführt bzw. geplant
8.5.	Bewertungsregeln angewandt, Risiken und Chancen bewertet (Wer?, Wie?, Wann?)

Stichworte für eine Checkliste zu Projekt-Audits

- Ziel und Zweck des Projektes

- Zielvereinbarung über Projektziele und Vorgehensweise

- Abgrenzung des Problems und/oder Besonderheiten der Vorgehensweise

- Planung und Strukturierung des Projekts, Festlegung der einzelnen Arbeitspakete und ihrer Schnittstellen (z.B. Strukturplan, Netzplan)

- Planung und Einsatz der Ressourcen (Mittel, Personal, Einrichtungen, Infrastruktur), evtl. Kostenrahmen

- Zusammenstellung des Projektteams

- Terminplan, Meilensteine

- Aufgaben und Befugnisse innerhalb des Projektteams, evtl. Kapazitätsplanung

- Informationskanäle vom und zum Auftraggeber

- Informationskanäle innerhalb des Teams

- Überwachung und Steuerung des Projektablaufs

- Häufigkeit bzw. Anlässe für Berichterstattung

- Einhaltung von Terminen, Begründungen bei Verzug

- Plankorrekturen

- Krisenmanagement

- Dokumentation von Ergebnissen

- Präsentation der Ergebnisse

- Abschlussbericht

- Offizielle Abnahme durch den Auftraggeber

- Projektmarketing

- Führung der Projektgruppe, Gestaltung sozialer Prozesse

- Projektbewertung

- Würdigung des Teams und seiner Arbeit

- Erläuterungen/Begründung zum Erfolg oder Misserfolg

(Die Liste dient als Ideensammlung für evtl. zu erstellende Audit-Checklisten und ist nicht vollständig.)