

Praxis-Workshop

Auditmethodik

28. – 29. April 2026, Freiburg

Teilnehmerunterlagen



Kooperationspartner der



Ihr Trainer



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 | Dokumentenart | Stand | Seite |
|----------|----------------------|------------|----------|
| ABP_AU23 | Teilnehmerunterlagen | April 2026 | Inhalt 1 |

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

| Ident | Dokumentenart | Stand | Seite |
|--------------|----------------------|--------------|--------------|
| ABP_AU23 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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> |

| Ident | Dokumentenart | Stand | Seite |
|--------------|----------------------|--------------|--------------|
| ABP_AU23 | Teilnehmerunterlagen | April 2026 | 5 |

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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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**

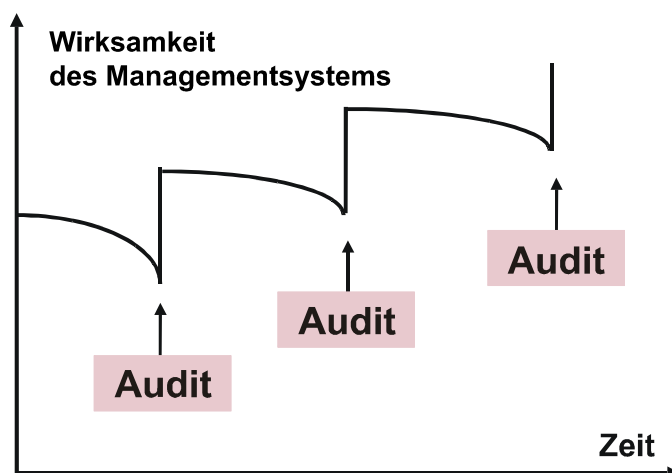
Entsprechen die vorgeschriebenen Verfahren, Abläufe, Tätigkeiten, Anweisungen etc. den Anforderungen der anzuwendenden Normen, Regelwerken, branchenspezifischen Vereinbarungen und gesetzlichen Anforderungen?

- **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. |

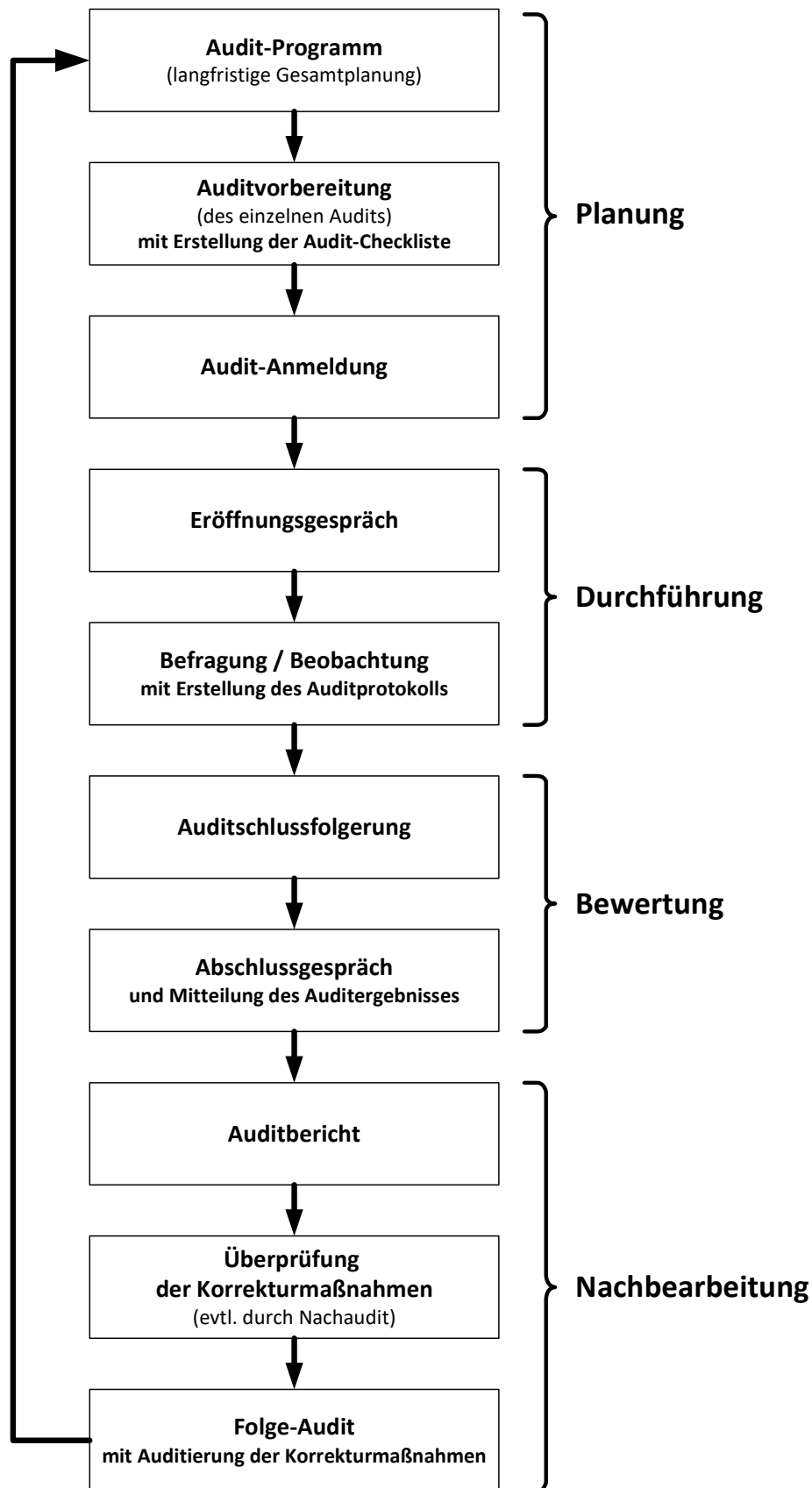
- **Wirksamkeit des Managementsystems**

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 | Teilnehmerunterlagen | April 2026 | 11 |

1.7 Übersicht – Ablauf interner Audits



| Ident | Dokumentenart | Stand | Seite |
|----------|----------------------|------------|-------|
| ABP_AU23 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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

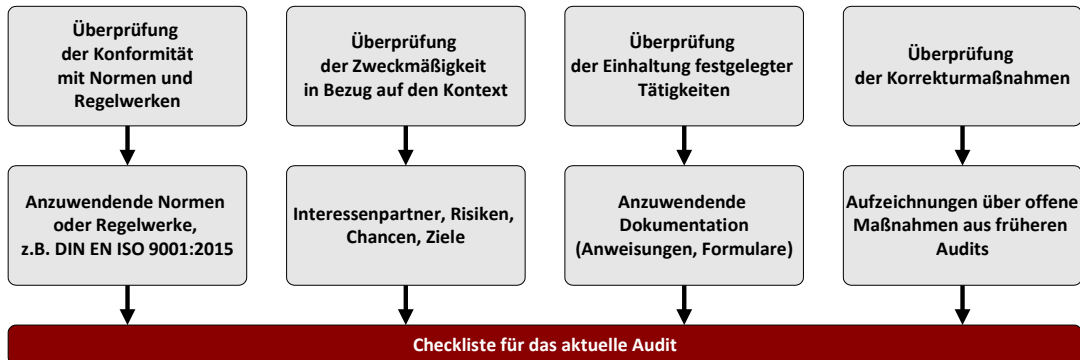
- **Unterlagen zur Erstellung der Audit-Checkliste**

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 | Teilnehmerunterlagen | April 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:

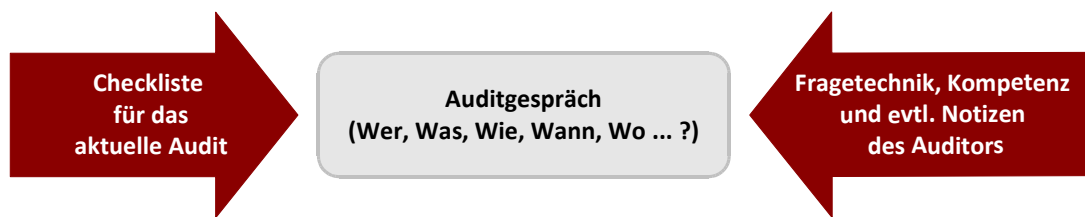
| Audit-Checkliste / Audit-Protokoll | | | | |
|--|----------------|----------------|---------|-----------|
| Nr. | Checkpunkte | Feststellungen | B | Nachweise |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Bemerkungen: | | | | |
| Erläuterung der Spalte B: <ul style="list-style-type: 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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.

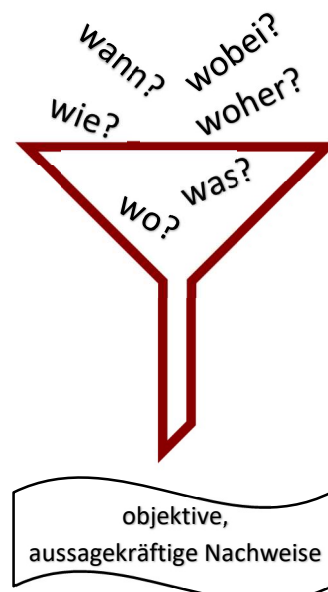
⇒ **Kontrast zur umgekehrten Vorgehensweise**

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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 2026 | 41 |

- **Abweichungen**

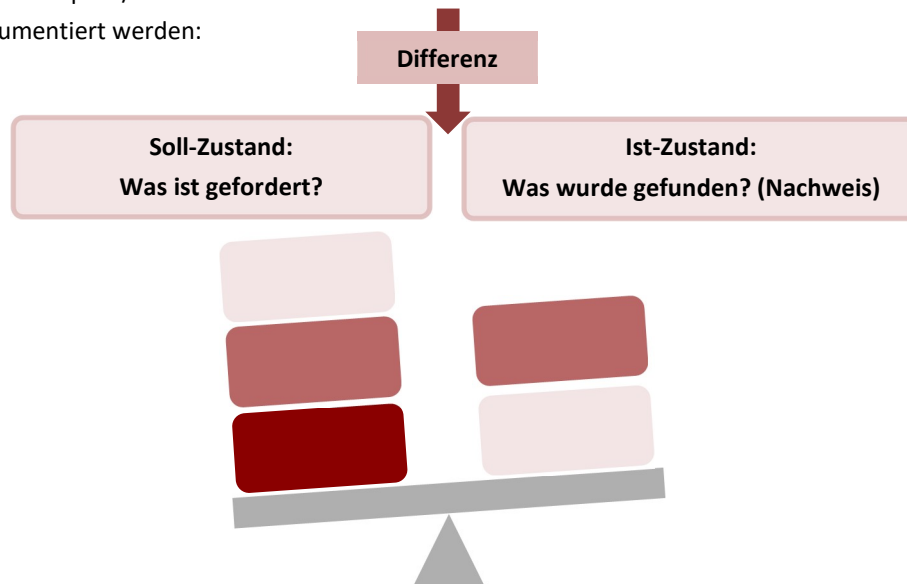
Abweichungen müssen sorgfältig mit den drei Vergleichsgrößen

⇒ 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | <p>Der Auditor dokumentiert die Abweichung mit</p> <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 | <p>Der Auditor dokumentiert das Verbesserungspotenzial mit</p> <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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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

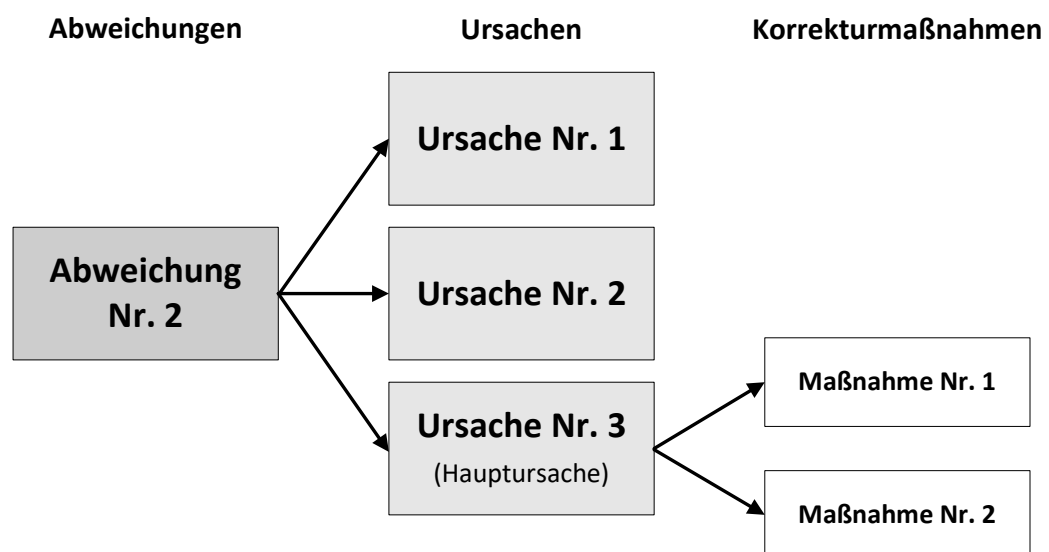
- **Meinungsverschiedenheiten**

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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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;"> <thead> <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> </thead> <tbody> <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> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 2px;">© Bohremeister GmbH, 2018</p> | | Ident | Dokumenten-Art | Stand | Seite | Auditbericht.docx | Formular | 01.01.18 | 1 von 1 | | | | |
| Ident | Dokumenten-Art | Stand | Seite | | | | | | | | | | |
| Auditbericht.docx | Formular | 01.01.18 | 1 von 1 | | | | | | | | | | |

| Ident | Dokumentenart | Stand | Seite |
|----------|----------------------|------------|-------|
| ABP_AU23 | Teilnehmerunterlagen | April 2026 | 49 |

• 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 | | | | |

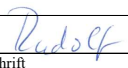
7.2 Korrekturmaßnahmen

- **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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 Eröffnungsgespräches 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: Auditiertere 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“**

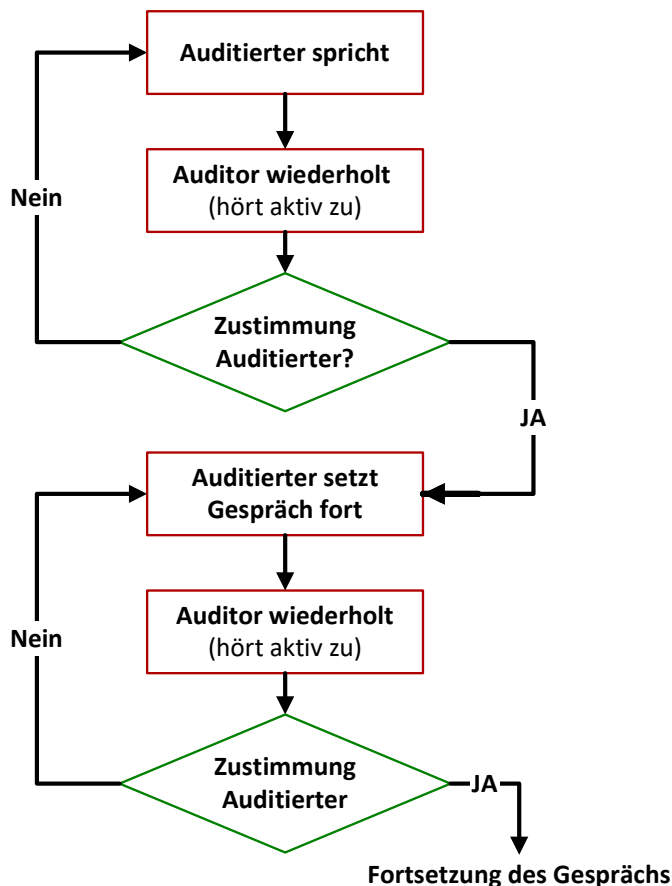
Für den Auditor ist es besonders wichtig, dass er richtig zuhört („Audit“ bedeutet wörtlich übersetzt „er/sie hört“). Beim „aktiven Zuhören“ versucht der Zuhörer, das Gehörte noch einmal zusammenzufassen. Dies ist wichtig bei komplizierten Sachverhalten oder längeren Ausführungen. Hierbei werden Missverständnisse 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“**





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 | Teilnehmerunterlagen | April 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**

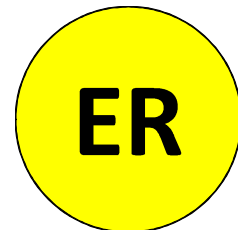


Erwachsenen – Ich

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



**objektive
Bewertungen**



Kind – Ich

angepasst

- um Hilfe bitten, Resignation

trotzig

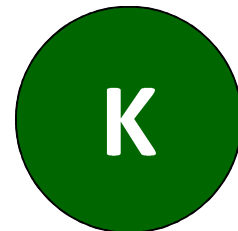
- schmollen, sich zurückziehen

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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 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 Auditerte. 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 | Dokumentenart | Stand | Seite |
|----------|----------------------|------------|-------|
| ABP_AU23 | Teilnehmerunterlagen | April 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 | Teilnehmerunterlagen | April 2026 | 64 |