

Das Audit revitalisieren



Teil 1: Wie wir die Wirksamkeit interner Audits wiederherstellen

Benedikt Sommerhoff, Wilhelm Floer, Gabriele Wöllmann

DGQ-Impulspapier

www.dgq.de

DGQ+

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Teil 1: Wie wir die Wirksamkeit interner Audits wiederherstellen

1. Das interne Auditieren revitalisieren

Das interne Audit ist ein unverzichtbares Governanceinstrument, aber dringend der Revitalisierung bedürftig. In vielen Organisationen hat sich seine Wirksamkeit erschöpft; seine Akzeptanz ist bei allen Parteien gering. Es wurde mit immer mehr Funktionen und Nutzenversprechen überfrachtet, bis zu einem Punkt, an dem seine Alleinstellung, sein originärer Zweck und seine Hauptfunktion nicht mehr klar erkennbar und nicht mehr einlösbar sind.

Auditorinnen und Auditoren erleben massive Rollenkonflikte, die ein latentes, starkes Unwohlsein gegenüber ihrer Aufgabe erzeugen. Um diese abzumildern, treiben sie die „Wischwaschisierung“ des Audits voran, stellen Wohlfühlatmosphäre und Konfliktvermeidung vor Wirksamkeit. Schlimmstenfalls degeneriert das Audit zum nutzlosen Ritual. Es soll niemanden belästigen oder verärgern, selbst um den Preis, dass es keine relevanten Erkenntnisse verschafft. Es benennt Pseudoprobleme, findet Pseudoursachen dafür und löst Pseudomaßnahmen aus, deren Umsetzung zudem nur schleppend und unter ständigem Nachfassen vorangeht. Gravierende Regelverletzungen und Wirksamkeitsdefizite des Managementsystems hingegen bleiben oft unentdeckt oder unangesprochen. Es gibt dringenden Bedarf, das Audit zu revitalisieren.

2. Warum revitalisieren?

„Anders auditieren“ war der Name eines Experimentes bei Vorwerk Elektrowerke und der Titel eines sich darauf beziehenden DGQ-Blogbeitrages, dem bisher meistkommentierten Blogbeitrag der DGQ [Sommerhoff 2019]. Daraufhin startete die DGQ die DGQ-PraxisWerkstatt „Anders auditieren“, in der bis heute 121 Teilnehmerinnen und Teilnehmer Impulse für ihr internes Audit erhalten und selbst erarbeitet haben. Experiment, Blogkommentare und Ausarbeitungen der Praxiswerkstätten haben Erkenntnisse und Impulse generiert, die die DGQ in einer Reihe von fünf Impulspapieren strukturiert zusammenfasst. Teil eins der Serie „Das Audit revitalisieren“ beleuchtet die Herausforderungen, vor denen das interne Audit heute steht, sowie deren Hintergründe und gibt einen ersten Ausblick auf mögliche Lösungsansätze.

Anders Auditieren meinte im Vorwerk-Experiment: „anders als zuvor“. Es bedeutete, die Dinge anders zu sehen und andere Dinge zu sehen. Dieses „Anders“ ist ein Mix aus Rückbesinnung auf ursprüngliche Zwecke und Formen in Verbindung mit neuen, innovativen Methoden, Kompetenzen und Konzepten.

Anders zu auditieren kann und soll das Audit revitalisieren. Das ist notwendig geworden,

- weil alle Parteien Unzufriedenheit äußern: Auditorinnen und Auditoren, Auditierete, Managementsystemverantwortliche, Führungs- und Leitungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- weil das Audit zu oft seine grundlegenden Funktionen nicht erfüllt
- weil das Audit zudem zu oft seine Nutzenversprechen nicht erfüllt
- weil das Audit die Wahrnehmung des Qualitätsmanagements dominiert – und eine negative Wahrnehmung dann auch das Qualitätsmanagement als Ganzes diskreditiert,
- weil digitale Transformation, Technik-, Sozial- und Geschäftsmodellinnovationen sowie -Disruptionen neue Möglichkeiten schaffen und neue Anforderungen auslösen,
- weil sich infolgedessen die Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen („New Work“ oder Arbeit 4.0) verändern,
- weil die gesetzlichen Rahmenbedingungen sich sehr dynamisch verändern und der Umfang der normativen und regulatorischen Vorgaben kontinuierlich wächst.

Anders auditieren ist also vor allem eine Konsequenz aus der Beobachtung, dass das Audit in vielen Unternehmen zu wenig Wirksamkeit und Akzeptanz hat. Dabei erfordert es einen recht hohen Einsatz an Ressourcen der Auditorinnen und Auditoren sowie der Auditierten. Das Audit, als internes Audit (First Party Audit, Selbstaudit) oder in seinen zwei externen Varianten Second Party Audit, zum Beispiel Audit durch Kunden, sowie Third Party Audit (Audit durch beauftragte Stellen/Zertifizierer), ist ein wichtiges und grundsätzlich unverzichtbares Governance- und Complianceinstrument. Es ist schwer vorstellbar, ohne Inaugenscheinnahme, ohne Begehungen vor Ort und ohne Gespräche mit

Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Wirksamkeit der Governance und den Grad der Compliance mit internen Regeln und externen Anforderungen festzustellen.

3. Zu welchem Zweck das Audit zum Qualitätsmanagement kam

Eine beliebte Wissensfrage lautet: Woher kommt der Begriff Audit? Eine Antwort ist: vom lateinischen *audire*, was hören oder zuhören bedeutet. Um das Audit und seine ursprüngliche Bedeutung für das Qualitätsmanagement (QM) zu verstehen, ist aber viel wichtiger zu wissen, warum das QM-Audit überhaupt Audit genannt wurde. Die Methodenbezeichnung entstammt der Fachsprache der Wirtschaftsprüfer und Revisoren. „Historisch entspringt die Interne Revision oder Innenrevision dem „Internal Audit“ in Großbritannien und den USA, wo interne Auditoren 1941 mit dem Institute of Internal Auditors eine berufliche Standesorganisation gründeten.

Im deutschsprachigen Raum hingegen verbinden die meisten heute mit Audit nicht die Wirtschaftsprüfung und die Innenrevision, sondern die Konformitätsprüfung gegen Qualitätsmanagement-, Umweltmanagement- oder andere Standards.“ [Sommerhoff 2021, S. 177 f] Das Qualitätsmanagement hat also zwar eine methodische Anleihe bei einem anderen Fachgebiet und einer anderen Sprache genommen, allerdings der Englischen, nicht der Lateinischen.

Im angelsächsischen Sprachraum bleibt dieser Ursprung und damit auch die Verwandtschaft offensichtlich; sowohl die Wirtschaftsprüfung, die Rechnungsprüfung als auch die Innenrevision heißen dort *auditing* bzw. letztere beiden *internal auditing*. Im deutschsprachigen Raum könnte man stattdessen leicht zu dem irrigen Schluss kommen, diese Fachgebiete und Funktionen sowie ihre Schlüsselmethoden hätten wenig oder gar nichts miteinander zu tun. Und diese Einschätzung hält sich hartnäckig, obwohl viele Organisationen ein Integriertes Managementsystem anstreben, in dem unterschiedliche normative Standards (Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Compliance-, Risikomanagement, etc.) miteinander verzahnt werden sollen und somit auch integriert (übergreifend) auditiert werden könnten.

Die seit der Erstveröffentlichung der ISO 9001 im Jahr 1987 bis heute genannten Funktionen des Internen Audits spiegeln diesen Ursprung wider, nämlich:

- die Konformität des Managementsystems mit den Anforderungen der Norm und aller mitgeltenden Regeln sowie
- seine Wirksamkeit festzustellen.

Definition von Audit in der ISO 19011

Laut ISO19011 ist das Audit ein „systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zum Erlangen von objektiven Nachweisen [...] und zu deren objektiver Auswertung, um zu bestimmen, inwieweit Auditkriterien [...] erfüllt sind.“

Der wichtigste Zweck der ISO 9001 selbst, dem auch das interne und externe Audit dienen sollten, war die Verbesserung der Kompatibilität der Produktentstehungsprozesse der Hersteller und ihrer zahlreichen global verteilten Zulieferer. Um ihn zu erfüllen, formuliert die Norm Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem.

„In den 1980er-Jahren erkannten Ingenieure und Einkäufer die wachsende Notwendigkeit, Kompatibilität der Produktentstehungsprozesse in der Lieferkette zu erzeugen und zu verbessern. Zu viele Qualitätsprobleme gründeten auf Inkompatibilitäten von Methoden und Prozessen, nicht funktionierenden Schnittstellen, Informationsdefiziten sowie auf Qualitätssicherungsinkompetenz. Es gab einen großen Bedarf, einerseits die Prozesse besser miteinander zu verzahnen sowie andererseits die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement bei vielen Lieferanten über rudimentäre Ansätze hinaus zu entwickeln und auf signifikant höhere Reifegradstufen zu bringen.

Zuvor hatten die großen Kundenunternehmen eigene Qualitätsmanagementstandards entwickelt und ihren Lieferanten vorgegeben. Doch diese zahlreichen mehr oder weniger unterschiedlichen Standards förderten geradezu die Varianz und Unterschiedlichkeit von Prozessen bei den Zulieferern. Denn diese mussten für ihre unterschiedlichen Kunden unterschiedliche Standards erfüllen. Industrievertreter haben sich 1987 weltweit auf einen Qualitätsmanagementstandard geeinigt, die ISO 9001.“ [Sommerhoff 2021, S. 38 f]

Die Einführung der ISO 9001 mit Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem trug dazu bei, organisations- und branchenübergreifend grundlegende Standards für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Kunden und Lieferanten zu schaffen. Sie haben die Prozessvarianz innerhalb einzelner Unternehmen verringert und die Prozess- und Methodenkompatibilität zwischen Unternehmen verbessert.

Daraufhin entwickelten sich auch die QM-Reifegrade der Organisation weiter. Das interne und das externe Audit haben dazu beigetragen.

Ende der 1990er-Jahre erkannte die Automobilindustrie die Bedeutung der ISO 9001 und entwickelte basierend darauf eine technische Spezifikation, die ISO TS 16949 (heute IATF 16949). Auch andere Branchen haben die ISO 9001 in eigene, weitergehende Regelwerke integriert. Zumeist haben diese Branchenregelwerke zusätzliche Konformitätsanforderungen spezifiziert.

Der wichtigste Zweck der ISO 9001 ist Kompatibilität in der Lieferkette

Den Nutzen der ISO 9001 (oder verwandter Normen) begründen die Befürworter zumeist mit unternehmensbezogenen Zwecken wie der Verbesserung seiner Qualitätsfähigkeit. Der bedeutendste Zweck bezieht sich aber auf die Lieferkette bzw. das relevante wirtschaftliche Umfeld. Folgen die meisten Unternehmen der Kette den gleichen Managementsystemnormen, steigen die Kompatibilität des unternehmensübergreifenden Produktentstehungsprozesses sowie der Managementsysteme kooperierender Partner. Das verbessert die lieferkettenübergreifende Qualitätsfähigkeit.

Ein normbasiertes Managementsystem einzuführen oder weiter zu betreiben, ist also auch für die Unternehmen vorteilhaft, die aufgrund fortgeschrittener Reife die Anforderungen der Norm ohnehin erfüllen oder weit übertreffen.

1996 wurde erstmalig die ISO 14001, welche die Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem beschreibt, der Öffentlichkeit vorgestellt. Seitdem sind weitere Regelwerke hinzugekommen: Arbeitsschutz-, Energie-, Informationsicherheitsmanagement etc., und die Zahl der Zertifizierungen steigt weltweit jährlich an. Die letzten Auswertungen der ISO (International Organization for Standardization) zählen zum Beispiel mit Blick auf Deutschland für die ISO 9001 fast 50.000 Zertifikate, die über 80.000 Standorte umfassen. Weltweit wächst die Zahl: bei der 9001 um 86.338 Zertifikate auf 988.305 (10%), bei der 14001 um 45.369 auf 387.780 (13%) und bei der 45.001 um 90.107 auf 276.942 (48%) [ISO 2021].

Ein weiterer Zweck der Managementsystemnormen ist, insbesondere durch die EU forciert, der Schutz der Verbraucher und der Umwelt sowie das Streben nach angemessenem Sozialverhalten und guter Unternehmensführung (Environmental Social Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR)). Schon die Kompatibilität der lieferkettenübergreifenden Produktentstehungsprozesse erfordert Konformität, die Einhaltung der auf Verbraucher ausgerichteten Gesetze und mitgeltenden Normen ebenso.

4. Die heutige Situation und ihre Herausforderungen

Erstens: Viele Organisationen haben in den vergangenen Jahren ihre Managementsysteme kontinuierlich weiter ausgebaut und in integrierte Managementsysteme überführt, sodass sie die Anforderungen mehrerer ISO-Normen mit unterschiedlichen Themenfokussen (Qualität, Umwelt, etc.) gleichzeitig erfüllen können. Durch die Vielzahl neuer Anforderungen ist die Herausforderung hinsichtlich Regelkonformität und Managementsystemgestaltung weiter gewachsen. Auch gibt es zu diesen Themen immer mehr nationale und internationale Gesetze und Vorschriften. Das bringt viele Managementsystemverantwortliche an und über die Grenze der Beherrschbarkeit des Managements der zahlreichen Anforderungen. Auch Auditprogrammverantwortliche sowie Auditorinnen und Auditoren stoßen an diese Grenzen. So gibt es sowohl bei Zertifizierungsgesellschaften als auch in den Unternehmen einen wachsenden Engpass an externen und internen Auditorinnen und Auditoren, die einerseits die geforderten Formalqualifikationen aufweisen und andererseits noch willens und in der Situation sind, den hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand für deren Erwerb und Aufrechterhaltung zu investieren.

Zweitens: Das Audit ist eines der wichtigsten Instrumente zur Prüfung und damit mittelbar zur Umsetzung von Compliance (Konformität) und Governance. Governance bedeutet hier, eine Organisation zu kontrollieren und zu steuern. Die gesetzliche Pflicht zur Governance umfasst auch die Verantwortung einer Leitungsperson oder eines Leitungsgremiums, die eigene Organisation „im Griff“, unter eigener Kontrolle, zu haben.¹ Dazu darf, nein, muss sich die Leitung auf Regeln, (Management-)Systeme und Prozesse stützen. Für deren Vorhandensein, Einhaltung und Wirksamkeit trägt sie die Verantwortung. Und gerade dieser Prüfungscharakter bringt Interne Auditorinnen und Auditoren in Rollenkonflikte. Wer gestern im Internen Audit als Prüfer auftrat, wird heute nicht mit offenen Armen eingeladen, bei Problemanalyse oder -lösung zu helfen. Interne

¹ Die Verwendung des Begriffs Kontrolle ist seit langem in der Qualitätssicherung umstritten, teilweise sogar verpönt. Doch bei Governance geht es auch um Kontrolle. Kontrolle ist auch nicht das Gegenteil von Vertrauen, das in Organisationen auch eine enorme Bedeutung und Nützlichkeit hat. Kontrolle und Vertrauen sind komplementäre Konzepte, deren jeweilige Ausgestaltung sich gegenseitig beeinflussen.

Auditoren, die diese Konflikte vermeiden wollen, lassen es oft an der für eine Konformitätsprüfung erforderlichen Rigorosität fehlen.

Drittens: Die mit der Entwicklung wachsender externer Reglementierung einhergehende zunehmende interne Formalisierung hat zu wachsendem Unmut bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auch bei Führungskräften geführt. Die auch deshalb ungeliebte Prüfung namens Audit unterbricht einerseits den Arbeitsalltag und fordert Ressourcen von den Auditierten. Andererseits deckt sie Regelverstöße auf. Nur ein Teil dieser Verstöße ist auf Unwissenheit begründet, viele erfolgen bewusst und – gerade unter den Rahmenbedingungen einer Überreglementierung – in einer Art Notwehr gegen eine ansonsten drohende Dysfunktionalität der Prozesse und Unmöglichkeit der termingerechten Aufgabenerfüllung. Wer versehentlich oder gar wissentlich und willentlich gegen Regeln verstößt, will dabei nicht überführt werden. Nicht zuletzt drohen aufgrund des Audits allzu oft ungewollte und ungeliebte Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund verschärfen sich die Rollenkonflikte der internen Auditoren.

Viertens: Wird es neu eingeführt, hat das Audit einen großen Initialnutzen – und für einige auch den Reiz des Neuen (s. Bild 1). Je länger das Managementsystem (oder das auditierte Managementteilsystem) etabliert ist und je öfter es auditiert und verbessert wurde, desto reifer wird es. Das Potenzial für Verbesserungen schrumpft. Der Auditaufwand sinkt derweil leicht durch Prozessverbesserungen und Standardisierung. Nach mehreren Dreijahreszyklen interner und auch externer Auditierung fällt der Nutzen indes sehr stark ab, der Aufwand hingegen bleibt nahezu gleich. Oder er steigt sogar, weil weitere Regelwerke und Anforderungen hinzukommen.

Diese Entwicklung im Zusammenspiel mit einer vielerorts wachsenden Unbeliebtheit des Audits hat ausgelöst, dass Auditverantwortliche dem Audit immer weitere Nutzenaspekte zugeschrieben haben. Damit einhergehend haben sie dem Audit auch immer weitere Funktionen zugewiesen, um dessen Durchführung zu rechtfertigen, die weit über dessen eigentliche, von Managementsystemnormen verlangte Funktionen – Feststellung der Konformität und Feststellung der Wirksamkeit des Managementsystems – hinausgingen. Verfangen hat das bei den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch Führungskräften allerdings nicht, viele stehen dem Internen Audit weiterhin distanziert gegenüber. Sie entziehen sich der aktiven Teilnahme und kritisieren es mehr oder weniger offen.

Fünftens: Ein Maß für die mangelnde Akzeptanz und Wirksamkeit des Audits sind die Schwierigkeiten, mit denen Organisationen bei der Umsetzung resultierender Maßnahmen zu kämpfen haben. Auch dafür ist oft mangelnde Akzeptanz ein Grund. Führungskräfte unterscheiden offensichtlich, welche Maßnahmen zur Zielerreichung erforderlich sind und welche dazu nicht beitragen, aber für Konformität wichtig sind. Natürlich kann sich beides überlappen, das ist aber relativ selten der Fall. Maßnahmen zur Zielerreichung setzen Führungskräfte aus eigenem Antrieb zügig und möglichst wirkungsvoll um. Maßnahmen aus Audits setzen sie tendenziell unmotivierter, später oder auch gar nicht um. Deshalb ist es in vielen Unternehmen üblich, dass Managementsystem- oder Auditverantwortliche diese Kategorie von Maßnahmen selbst koordinieren und in Nachfolgeaudits thematisieren.

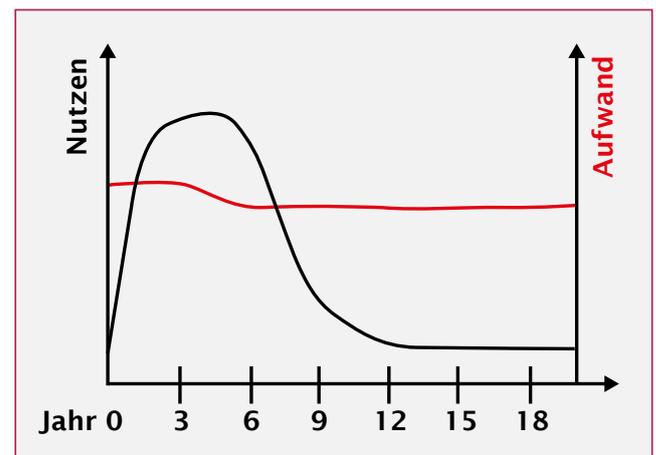


Bild 1: Entwicklung von Nutzen und Aufwand des Internen Audits (Prinzipialskizze)

Sechstens: Im Zuge einer fortschreitenden Digitalisierung automatisieren Unternehmen immer mehr Prozesse. Das klassische Audit ist bei digitalen Prozessen kein geeignetes Prüf- und Analyseinstrument mehr. Insbesondere die Auditmethoden Interview und Inaugenscheinnahme verlieren an Nützlichkeit. Allerdings bringt die Digitalisierung selbst auch Instrumente für eine digitale Auditierung digitaler Prozesse mit, wie digitale Simulationen oder Process Mining. Die Möglichkeiten digitaler Auditierung gehen dabei sehr weit über das Remote Audit hinaus, das im Zuge der Pandemie an Akzeptanz und Verbreitung gewonnen hat.

Insgesamt hat sich die Situation in den Unternehmen und ihr Umfeld in den dreieinhalb Jahrzehnten von Managementsystemnormen geprägter Interner Audits erheblich verändert. Gleichzeitig hat sich deren Wirksamkeit durch Gewöhnung und wachsende Gleichgültigkeit weitgehend erschöpft. Es braucht daher Weiterentwicklungen, um Interne Audits wirksam zu halten oder erneut wirksam zu machen.

5. Vier Stellhebel für eine Revitalisierung des Audits

Die Kernfunktionen des Internen Audits sind zum einen die Konformitätsprüfung und zum anderen die Wirksamkeitsprüfung des Managementsystems. Die stetig wachsende Anzahl, Veränderungsdynamik sowie Breite und Tiefe von Regelwerken und Regeln stellt die Organisationen auf der einen Seite vor große Konformitäts Herausforderungen, zumal unwissentliche und auch willentliche Regelverletzungen an der Tagesordnung sind.

Ein Managementsystem zu gestalten, das die Anforderungserfüllung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ideal unterstützt, ist anspruchsvoll. Seine Auditierung muss Lücken und Fehlfunktionen erkennen und es iterativ zu verbessern helfen. Auf der anderen Seite ist es unerlässlich, sich der Wirksamkeit und Konformität vor Ort zu vergewissern. Mit anderen Worten: Audits sind unerlässlich. Entlang der folgenden Punkte können und müssen wir das Auditieren revitalisieren, um ihm wieder Wirksamkeit und Akzeptanz zu verschaffen:

1. Wir müssen Auditieren als Governanceverpflichtung erkennen. Wir dürfen deshalb weder vom einzelnen Audit noch vom Auditprogramm einen Return on Investment verlangen.
2. Wir dürfen das Audit nicht mit Funktionen überfrachten. Wir müssen für jedes Audit die Hauptfunktion festlegen und die Methodik so spezifisch wählen, dass sie diese ideal erfüllt.
3. Wir dürfen zum Audit keine übertriebenen Nutzenversprechen abgeben. Wir müssen seinen Zweck, seine Funktionen und die methodische Alleinstellung benennen – mehr nicht.
4. Interne Auditoren sind starken Rollenkonflikte ausgesetzt. Wir müssen die Rollen interner Auditoren klären und sie konfliktfrei anlegen.
5. Immer gleiche Auditkonstellationen und -situationen führen zu nutzlosen Ritualen. Wir müssen viele dieser Rituale durchbrechen.

6. Organisationen unterliegen zahlreichen in- und externen Analysen und Prüfungen. Wir müssen diese in ein Programm integrieren, synchronisieren und ihre Erkenntnisse konsolidieren.

7. Immer mehr Prozesse sind digitalisiert. Digitale Technologien stehen auch für ihre Analyse zur Verfügung. Wir müssen lernen, Prozesse digital sowie digitale Prozesse zu auditieren.

8. Auditfeststellungen müssen zu geeigneten Maßnahmen führen und nachhaltig umgesetzt werden. Hierfür sind Prozesseigner und Führungskräfte verantwortlich, nicht die Auditoren.

In der langen Auditpraxis ist ein umfangreiches Wissen über gute Praktiken des internen Audits entstanden. Die ISO 19011 fasst dieses in Form eines Leitfadens zusammen.

ISO 19011 bietet einen guten Leitfaden

Die ISO 19011:2019 „Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen“ benennt für interne Audits und die Auditprogrammplanung wichtige Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Kompetenzen. Sie wird dem Anspruch, ein Leitfaden zu sein, durchaus gerecht und beim Durcharbeiten wird deutlich, dass die intensiven Erfahrungen von Praktiker:innen, den Expert:innen für Auditplanung und -durchführung sowie für Auditprogrammplanung eingeflossen sind. Alle, die an der Auditierung mitwirken, sollten diese Norm kennen und sich an ihr orientieren. Für die Bedienung der vier Stellhebel sind die Kenntnis und Beachtung der Empfehlungen der ISO 19011 durchaus förderlich.

Die Anwendung der ISO 19011 mag geeignet sein, die Wirksamkeit und Akzeptanz interner Audits zu verbessern, reicht aber in vielen Organisationen nicht mehr aus, um es zu revitalisieren. Im Vorwerk-Audit-Experiment, durch die vielen kritischen Kommentare, bei den DGQ-Praxiswerkstätten und auch in vielen Expertengesprächen haben sich vier Stellhebel für den Erfolg herauskristallisiert:

- **Funktionspezifität:** die Auswahl einer Hauptfunktion des Audits und die Ausrichtung der Methodik darauf, um so aus dem Teufelskreis aus Funktionsüberfrachtung, Funktionsversagen, Erwartungsüberfrachtung und Erwartungsenttäuschung auszubrechen.

- **Rollenklärung:** geeignete Rollenzuschreibungen für interne Auditoren, um Rollenkonflikte wie die oben genannten künftig zu vermeiden, ohne dabei die Prüfungsfunktion des Audits zu schmälern.
- **Auditprogrammplanung:** die integrierte Konzeption agiler, schlanker und umfassender Programme, um den mit der Planung und Durchführung zahlreicher Einzelaudits einhergehenden Aufwand zu reduzieren und Synergien zu erzielen.
- **Digitalisierung:** Organisationen müssen einen ihrem Digitalisierungsgrad angemessenen Umgang finden, um digitales Auditieren – beispielsweise in Form von Remote Audits – und das Auditieren digitaler Prozesse zu etablieren. Voraussetzung ist ein tiefgehendes Verständnis von Digitalisierung und dem Einsatz digitaler Technologien.

6. Fazit

Normen und Branchenstandards weisen dem internen Audit wichtige Governance-Funktionen zu: die Prüfung der Konformität und die Feststellung der Wirksamkeit des Managementsystems. Doch der Prüfungscharakter bereitet Auditierenden und Auditierten Unbehagen, beide versuchten in der Vergangenheit, ihn zu überwinden, und nahmen dem Audit so seine Brisanz, aber auch seine Kraft.

Zudem haben für eine Governanceverpflichtung, die das Audit ja ist, völlig unangemessene Effizienzbestrebungen und Nutzenbetrachtungen dazu geführt, ihm immer neue, alternative Funktionen zuzuweisen. Die resultierende Funktionsüberfrachtung führte systematisch zum Methodenversagen. Denn jede der sehr unterschiedlichen Funktionen lässt sich besser methodisch spezifisch erfüllen als mittels eines Allzweckaudits.

Dieses interviewlastige Allzweckaudit ist extrem ritualisiert und oft nahezu nutzlos, nutzlos bezogen auf den eigentlichen Auftrag, Konformität und Wirksamkeit zu prüfen. Zudem erzeugt das interne Audit zumeist Rollenkonflikte für die Auditoren. Diese gilt es zu verstehen und zu entschärfen. Schlüssel für eine Neukonzeption ist die Auditprogrammplanung, die als Integrierte Auditprogrammplanung zu einer viel besseren Verzahnung des Qualitätsmanagementaudits mit anderen Prüfungen im Kontext der Managementsystemverbesserung und Governanceverpflichtung führen soll. Nicht zuletzt ermöglichen Digitale Technologien eine Weiterentwicklung des Auditierens, entlasten Auditierende und Auditierte. Vier wesentliche Stellhebel können also das Audit revitalisieren: Funktionsspezifität, Rollenklärung, Auditprogrammplanung

und Digitalisierung. Diese werden in den vier weiteren Impulspapieren der Serie „Das Audit revitalisieren“ jeweils einzeln beleuchtet, analysiert und im Hinblick auf ihren praktischen Revitalisierungsbeitrag bewertet.

7. Die Reihe

Die Wirksamkeit und Akzeptanz des internen Audits haben sich heutzutage vielerorts erschöpft. Klar ist: Es bedarf dringend einer Revitalisierung, um seinen ursprünglichen Nutzen wiederherzustellen oder ihm zu neuem Nutzen zu verhelfen. Die Serie „Das Audit revitalisieren“ untersucht die aktuellen Herausforderungen und stellt vier Stellhebel für eine erfolgreiche Revitalisierung des Audits vor.

Teil 1: Wie wir die Wirksamkeit des Internen Audits wiederherstellen

Teil 2: Funktionsspezifität des Internen Audits

Teil 3: Rollenklärung für Interne Auditorinnen und Auditoren

Teil 4: Integrierte Auditprogrammplanung

Teil 5: Digitales Auditieren

8. Quellen

- ISO 2021
ISO (Hrsg.) (2020): ISO survey of certifications to management system standards; <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, Aufruf am 17.10.2022
- Sommerhoff 2019
Sommerhoff, Benedikt (2019): Anders auditieren – vom nutzlosen Ritual zur funktionierenden Potenzialanalyse, <https://blog.dgq.de/anders-auditieren-vom-nutzlosenritual-zur-funktionierenden-potenzialanalyse/>, Aufruf am 17.10.2022
- Sommerhoff 2021
Sommerhoff, Benedikt (2021): QM im Wandel – Personenzentriertes Innovations- und Qualitätsmanagement; Hanser Verlag, München

9. Die Autor:innen

Wilhelm Floer hat als Qualitätsmanagement-Experte zahlreiche praktische Erfahrungen im Rahmen von Audits gesammelt: sowohl bei solchen, in denen er selbst von Kunden oder Zertifizierungsgesellschaften auditiert wurde, als auch bei der eigenen Durchführung von internen oder Lieferanten-Audits. Er war über 10 Jahre im QM-Bereich Automotive in den unterschiedlichsten Positionen bei verschiedenen Unternehmen (OEM und First Tier) tätig. Bei einem namhaften Haushaltsgerätehersteller hat er sich unter anderem für agiles QM und als Energie- und Umweltmanagementvertreter für Nachhaltigkeitsthemen eingesetzt. Derzeit arbeitet Floer als Digitaler Nomade und steht als Freelancer, Coach und Consultant für VDA-, QM-, UM-, EM- und Nachhaltigkeits-Themen zur Verfügung.

Benedikt Sommerhoff leitet bei der DGQ das Themenfeld Qualität & Innovation. Er beobachtet, analysiert und interpretiert die Paradigmenwechsel und Trends in Gesellschaft und Wirtschaft sowie ihre Wirkungen auf das Qualitätsmanagement. Seine zahlreichen Impulse in Form von Publikationen und inspirierenden Vorträgen geben Orientierung in Zeiten des Wandels. Sie ermutigen zur Neukonzeption des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung. Gemeinsam mit Expertinnen und Experten des DGQ-Netzwerks aus Praxis und Wissenschaft arbeitet Sommerhoff in Think Tanks und Pionierprojekten an der Entwicklung, Pilotierung und Vermittlung innovativer Konzepte und Methoden.

Gabriele Wöllmann ist Leiterin Qualitätsmanagement, Qualitätsbeauftragte und Auditorin in einem Technologieunternehmen der Sicherheitsbranche. Als QM-Praktikerin setzt sie seit vielen Jahren mit ihren Teams normative Anforderungen um. Die Stakeholder behält sie dabei stets im Blick. Die Arbeit für und das gemeinsame Lernen von und mit Menschen sind ihr besonders wichtig. Gerne probiert sie bewährte Qualitätsstandards auch in neuen Zusammenhängen aus. Neben ihrer Rolle als Qualitätsmanagerin berät sie Menschen auch als selbstständiger Ernährungs-Coach. Bei ihrer jeweiligen Tätigkeit profitiert sie von den Erfahrungen aus beiden Aufgabengebieten.

Verstehen.

Verbessern.

Verantworten.

August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt am Main
T 069 95424-0
F 069 95424-133
info@dgq.de
www.dgq.de



Deutsche Gesellschaft
für Qualität