



Audits auf Basis agiler Methoden

DGQ-Fachkreis Audit und Assessment
DGQ-Fachkreis Risiko als Chance

DGQ-Impulspapier

www.dgq.de

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Audits auf Basis agiler Methoden

Ziel dieses Impulspapiers gemäß der agilen Methode „User Story“:

Als Auditor will ich interne Audits auf Basis agiler Methoden anwenden, um meine Vorgehensweise iterativ an die Komplexität des Auditauftrags oder an ein dynamisches Umfeld anpassen zu können.

Typische Faktoren können sein:

- Grundlegende Anforderungen zu den auditierten Prozessen / zur Organisation ändern sich (beispielsweise Audit-auftrag, Auditumfang und Auditumgebung)
- Kontext ändert sich (Auftragsbezogen – Wettbewerb)

Diese Auditmethode ersetzt nicht andere Auditarten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
2	Definition gängiger Begriffe im agilen Umfeld	4
3	Prozessablauf.....	5
4	Problembewusstsein beim Auditauftraggeber schaffen – das Modell des Angebotsbewusstseins	5
4.1	Passende Auditmethoden festlegen.....	6
4.1.1	Cynefin-Modell (gesprochen kə'neʏn)	6
4.1.2	Agile Prinzipien	8
5	Zusammenarbeit fördern.....	10
5.1	Aspekte für gelingende Auditteamarbeit	10
5.2	Psychologische Sicherheit.....	10
5.3	Wertschätzende Fragetechnik für Auditoren	11
5.4	Agile Methoden	12
5.5	Erarbeitung der wesentlichen Maßnahmen	13
5.6	Feedback.....	14
6	Auditdurchführung.....	15
6.1	Iterative Vorgehensweise:.....	15
6.2	Empfehlungen zum konkreten Lösungsansatzes	16
6.2.1	Der Interne Auditor als Befähiger	16
6.2.2	Akzeptanz von Lösungsansätzen	16
7	Pyramidale Ergebnispräsentation.....	17
8	Über die Autoren.....	18

1 Einführung

Der DGQ-Fachkreis „Audit und Assessment“ hat festgestellt, dass interne Audits in Organisationen oft als nicht wertschöpfend wahrgenommen werden. Häufig genannte Kritikpunkte sind:

1. Das interne Audit konzentriert sich zu oft auf die Überprüfung der Einhaltung von Vorschriften und Standards, anstatt sich auf die Leistung der Organisation zu fokussieren.
2. Es ist nicht immer ersichtlich, ob das Management die Durchführung des Audits aktiv fördert.
3. Der Auditauftrag ist nicht klar definiert oder an die Anforderungen und Ziele der Organisation angepasst.
4. Die Auditmethoden sind nicht angemessen, effektiv oder nachvollziehbar für die zu prüfenden Bereiche. Interne Audits können manchmal zu starr und unflexibel sein, insbesondere wenn sie sich zu sehr auf vordefinierte Checklisten oder Standards konzentrieren. Neuer oder richtungsweisender Erkenntniszugewinn erfolgt daher nicht.
5. Im Rahmen eines Audits gelingt es nicht immer, eine transparente, kooperative und für Feedback und Veränderung offene Atmosphäre zu schaffen.
6. Die Auditergebnisse werden als zu formal wahrgenommen. Aus der Sicht der Auditierten gelingt es den Auditorinnen und Auditoren nicht immer, die Ergebnisse des Audits praxisnah und adressatengerecht zu präsentieren.
7. Die Bearbeitung von Auditmaßnahmen findet nur teilweise Akzeptanz, da der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen zu hoch erscheint. Immer wiederkehrende Terminverschiebungen sind die Folge.

Um diese Punkte zu vermeiden oder zu beheben, gilt es darauf zu achten, dass der Auditprozess einen Mehrwert für alle Beteiligten bietet. Im Folgenden werden mögliche Lösungsansätze mittels agiler Methoden dargestellt.

2 Definition gängiger Begriffe im agilen Umfeld

Begriff	Beschreibung
Agilität	Entsprechend des agilen Manifests der Softwareentwicklung¹
Agile Werte	Grundlegende Überzeugungen, die agiles Arbeiten prägen, zum Beispiel Mut, Offenheit, Respekt, Engagement, Fokus
Agile Denkweise / Mindset	Innere Haltung, die agiles Arbeiten ermöglicht, darunter positive Einstellung zu Veränderung, Bereitschaft zu Lernen, Fokussierung auf den Kunden
Agile Prinzipien	Allgemeine Handlungsleitlinien für die Umsetzung agiler Werte in der Praxis
Agil sein („Being Agile“)	Konsequente Umsetzung agiler Prinzipien, Rahmenwerk, Methoden und Praktiken in der Organisation.
Agiles Rahmenwerk („Frameworks“)	Konkrete Anleitungen für die Umsetzung agiler Prinzipien in der Praxis
Agile Methoden	Konkrete Techniken und Vorgehensweisen, die innerhalb eines agilen Rahmenwerks eingesetzt werden können
Agil sein („Doing Agile“)	Umsetzung agiler Prinzipien, Rahmenwerk, Methoden und Praktiken in der Praxis

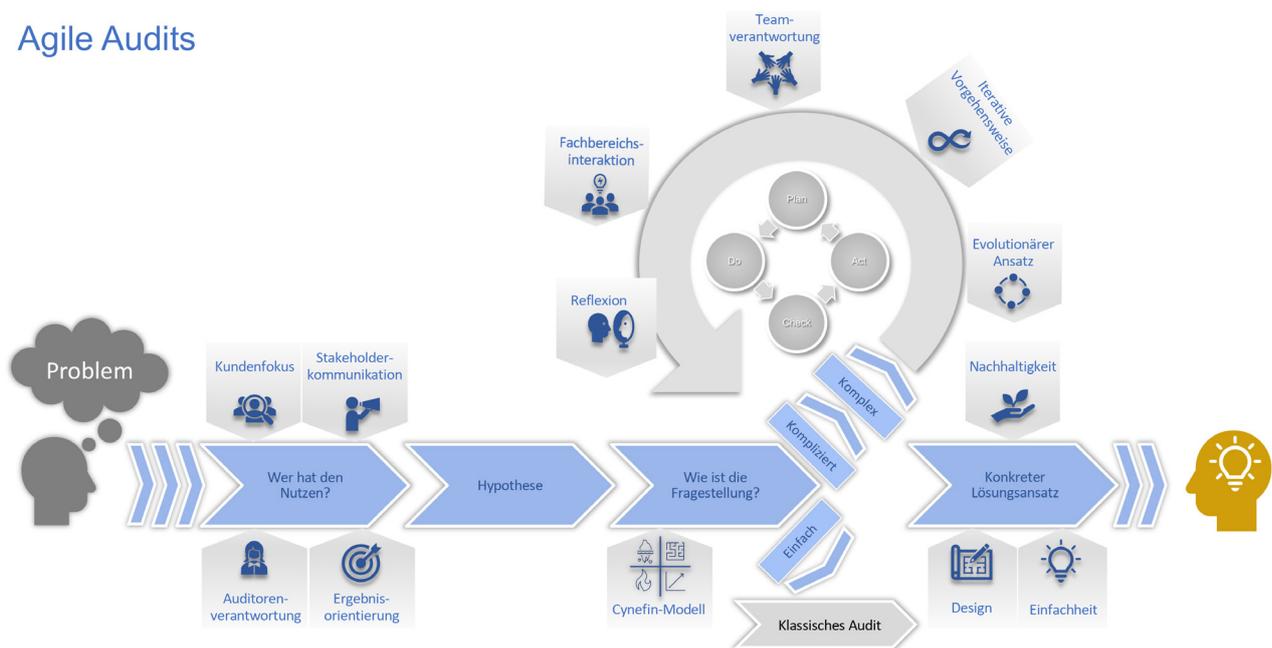
¹ <http://agilemanifesto.org/iso/de/>, 2016.

3 Prozessablauf

Der folgende Prozessablauf stellt die Basis für die Erläuterungen der Folgekapitel dar:

Ansicht teilt und entsprechend diesbezüglich ein Audit legitimiert.

Agile Audits



Quelle: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

4 Problembewusstsein beim Auditauftraggeber schaffen – das Modell des Angebotsbewusstseins²

Um sicherzustellen, dass zum einen ein echter Bedarf für die Durchführung des internen Audits besteht, und zum anderen dafür zu sorgen, dass jemand mit einer großen hierarchischen Macht Ressourcen für die Durchführung freigibt, bietet es sich an, einen entsprechenden Auditauftraggeber im Vorfeld mit einzubinden.

Im Optimalfall hat der Auditauftraggeber auch einen konkreten Bedarf, mit dem er das Auditorenteam betraut. Auditauftraggeber können beispielsweise sein: Prozesseigner und -eignerinnen, Bereichsleitungen, Geschäftsführungen.

Erfahrungsgemäß stoßen interne Auditorinnen und Auditoren zudem immer wieder auf Themen, zu denen sie Gefahren und Chancen vermuten, die es zu analysieren gilt, um einen potenziellen Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten. Insbesondere in diesen Fällen ist es empfehlenswert, einen Auditauftraggeber zu identifizieren, der diese

Dabei ist es wichtig, ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und Interessen des potenziellen Auditauftraggebers zu haben und sicherzustellen, dass das interne Audit auf diese Bedürfnisse ausgerichtet ist. Eine klare und überzeugende Kommunikation des Auditvorhabens und der Vorteile, die ein Auditauftraggeber daraus ziehen kann, ist ebenfalls von großer Bedeutung.

Basierend auf dem „Modell des Angebotsbewusstseins“ lässt sich ein Konzept herleiten, das beschreibt, wie die Bedürfnisse und Erwartungen der Auditauftraggeber zu erkennen sind und wie ihnen begegnet werden kann. Wer die folgenden Schritte befolgt, kann potenzielle Verbesserungen effektiv präsentieren und so die Chancen erhöhen, dass der Auditauftraggeber diese akzeptiert und unterstützt:

- Die Situation des Auditauftraggebers analysieren und seine Probleme, Ziele und Wünsche identifizieren
- Eine Hypothese entwickeln, deren Analyse dem Auditauftraggeber einen Mehrwert bieten und seine Probleme lösen bzw. seine Ziele unterstützen könnte

² Breakthrough Advertising, Eugene M. Schwartz, 2017.

- Ein Audit-Angebot formulieren, das den Analyseansatz klar und überzeugend darstellt und dem Auditauftraggeber zeigt, wie er davon profitiert
- Das Angebot auf eine ansprechende und verständliche Weise dem Auditauftraggeber kommunizieren, die sein Interesse weckt und sein Vertrauen stärkt

Die Phase endet im besten Fall mit einer zu klärenden Hypothese, die der Auditprogrammverantwortliche und der durchführende Auditor mit dem Auditauftraggeber erarbeitet bzw. abgestimmt haben. Sollte dies nicht direkt möglich sein, empfiehlt sich ggf. eine weitere Iteration der oben genannten Schritte oder entsprechend ein Abbruch - und es findet kein Audit zu diesem Thema statt.

4.1 Passende Auditmethoden festlegen

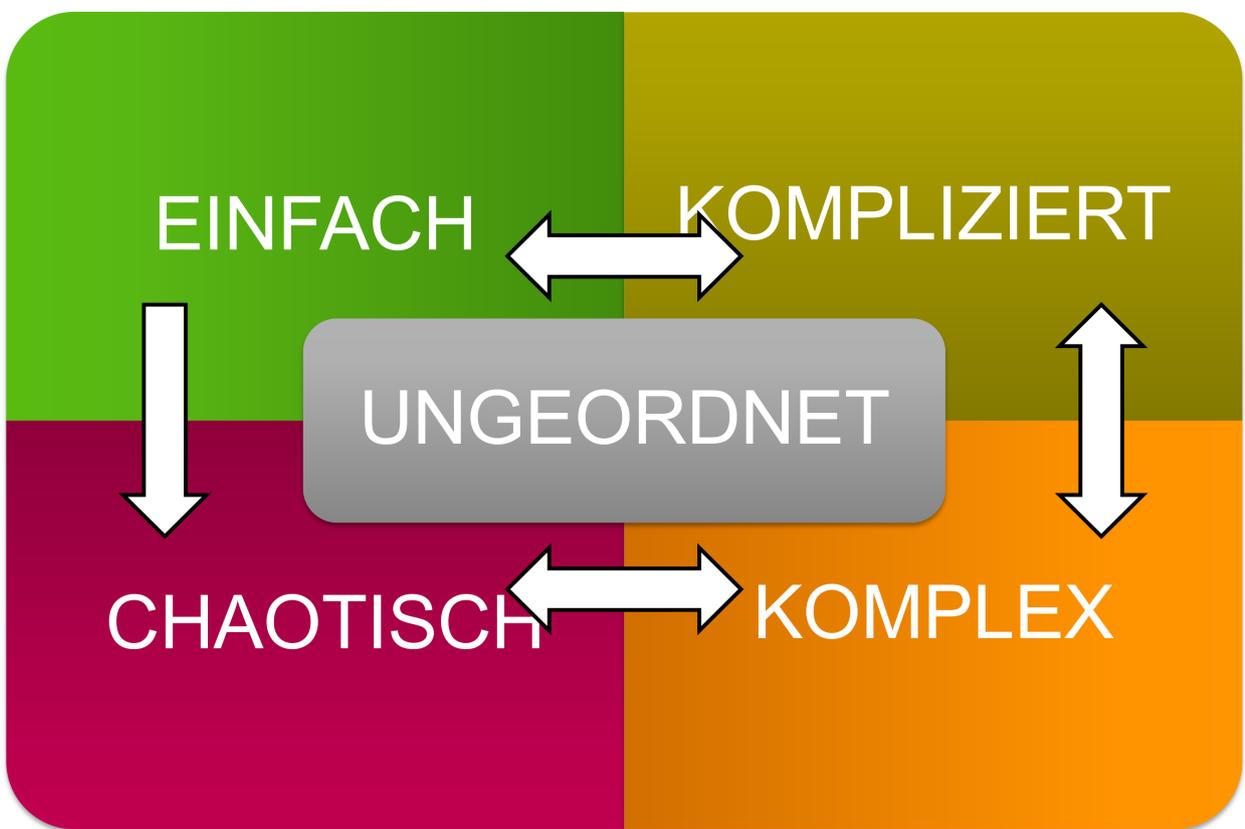
4.1.1 Cynefin-Modell (gesprochen kə'nevɪn)³

Das Cynefin-Modell wird im Wissensmanagement und im Problemlösungsprozess genutzt, um Probleme, Situationen und Systeme in fünf Kategorien einzuteilen. Dieses

Modell kann genutzt werden, um im Audit durch agile Methoden auf den Auditauftrag und in bestimmten Merkmalen adäquat reagieren zu können. Stellt sich im Audit jedoch heraus, dass die Kategorisierung des Auditauftrags und der vorgefundene Auditsituation von der ersten Annahme abweicht, wird neu eingestuft.

1. Einfach (oder offensichtlich)

Auditauftrag und Ziel sind klar definiert und verstanden. Im internen Audit treten keinerlei Fragen oder ungewöhnliche Situationen auf. Klassische Methoden wie Checklisten und Fragebögen, Ad-Hoc und Kurzbewertungen⁴ können gut eingesetzt werden.



Die fünf Kategorien des Cynefin-Modells (Eigene Darstellung durch den Fachkreis)

³ The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated, CF Kurtz, DJ Snowden, 2003.
⁴ DGQ-Impulspapier „Auditprogramme risikobasiert planen und umsetzen“, 2022.

Beispiele:

- Überprüfung der Einhaltung von Standardarbeitsverfahren: Eine Organisation hat klare Richtlinien und Verfahren für bestimmte Abläufe oder Prozesse festgelegt. Ein internes Audit könnte durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass diese Verfahren korrekt befolgt werden.
- Die Überprüfung der Korrektheit von Produktkennzeichnungen gemäß den ISO 9001-Anforderungen. Das Audit zielt darauf ab sicherzustellen, dass das Unternehmen die vorgeschriebenen Kennzeichnungen auf seinen Produkten anbringt und die damit verbundenen Informationen korrekt und eindeutig sind.

2. Kompliziert

Auditauftrag und Ziel sind klar definiert und verstanden. Wenn im Auditauftrag Themen auftauchen, die nur mit Fachwissen auditiert werden können (zum Beispiel Produkt- und Prozessaudits sowie spezielle juristische und finanzielle Aspekte), müssen Experten zur Unterstützung und Bewertung hinzugezogen werden.

Beispiele:

- Die Überprüfung der Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtgesetzes: Hierbei werden verschiedene Kriterien wie Lieferantenbewertungen, Qualitätskontrollen und Rückverfolgbarkeit der gelieferten Materialien überprüft. Es erfordert Fachexperten, um die Ergebnisse zu bewerten.
- Prozessaudit, zum Beispiel die Überprüfung von Schweißnähten.
- An nationalen oder internationalen Standorten kommen unterschiedliche Regelungen zum Einsatz. Diese können durch diverse Einflussfaktoren verursacht werden, wie beispielsweise regionale Gesetzgebungen, kulturelle Unterschiede oder betriebliche Vorgaben.

3. Komplex

Bei komplexen Auditaufträgen und Auditsituationen sind viele Faktoren unbekannt und stehen in Wechselwirkung miteinander. Gefahren, Chancen und Abhängigkeiten sind zu berücksichtigen, da sie Auswirkungen auf den Auftrag und damit auf die Zielerreichung haben. Die Auditdurchführung ist entsprechend nicht im Detail planbar. Das Auditteam muss flexibel und anpassungsfähig sein, denn hier gibt es keine erprobte Vorgehensweise. Das Auditteam geht schrittweise voran, überprüft iterativ, um sich der Auditauftragserfüllung anzunähern.

Beispiele:

- **Audit des Innovationsprozesses:** Die Entwicklung neuer Ideen und Innovationen kann ein komplexer Prozess sein, der von Unsicherheit und Nichtlinearität geprägt ist. Typische Fragestellungen könnten sein: Wie werden neue Ideen generiert, wie werden Entscheidungen diesbezüglich getroffen und wie wird eine Marktreife bewertet, kann man diese Vorgehensweise auch für andere Innovationen verwenden?
- **Audit des Change-Managements:** Veränderungen in Unternehmen können komplexe Herausforderungen darstellen, da sie Widerstände, kulturelle Aspekte und unterschiedliche Interessen beinhalten können. Ein Audit kann helfen, den Veränderungsprozess zu verstehen, die Akzeptanz im Unternehmen zu fördern und Gefahren und Chancen zu identifizieren.
- **Audit der Unternehmenskultur und des Wertesystems:** Unternehmen haben eine einzigartige Unternehmenskultur und ein Wertesystem, das ihre Identität und Arbeitsweise prägt. Das Audit beleuchtet die gelebte Kultur und Werte und kann untersuchen, wie diese sich auf die Organisation und Ziele des Unternehmens auswirken.
- **Audit der Mitarbeitermotivation:** Unternehmen können die Faktoren analysieren, welche die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen. Dies kann beispielsweise die Untersuchung von Arbeitsbedingungen, Weiterbildungen, Anreizsystemen, Karriereentwicklungsmöglichkeiten und des Führungsverhaltens umfassen, um eine motivierende Arbeitsumgebung zu schaffen.
- **Audit einer Schulung (Unterricht, Unterweisung, Workshop etc.):** Ein Audit kann helfen, menschliche Interaktion, subjektive Wahrnehmungen, Feedback-Prozesse sowie Anpassungen der Vorgehensweise während der Schulung besser zu verstehen, um den Lernerfolg zu erhöhen.

4. Chaotisch

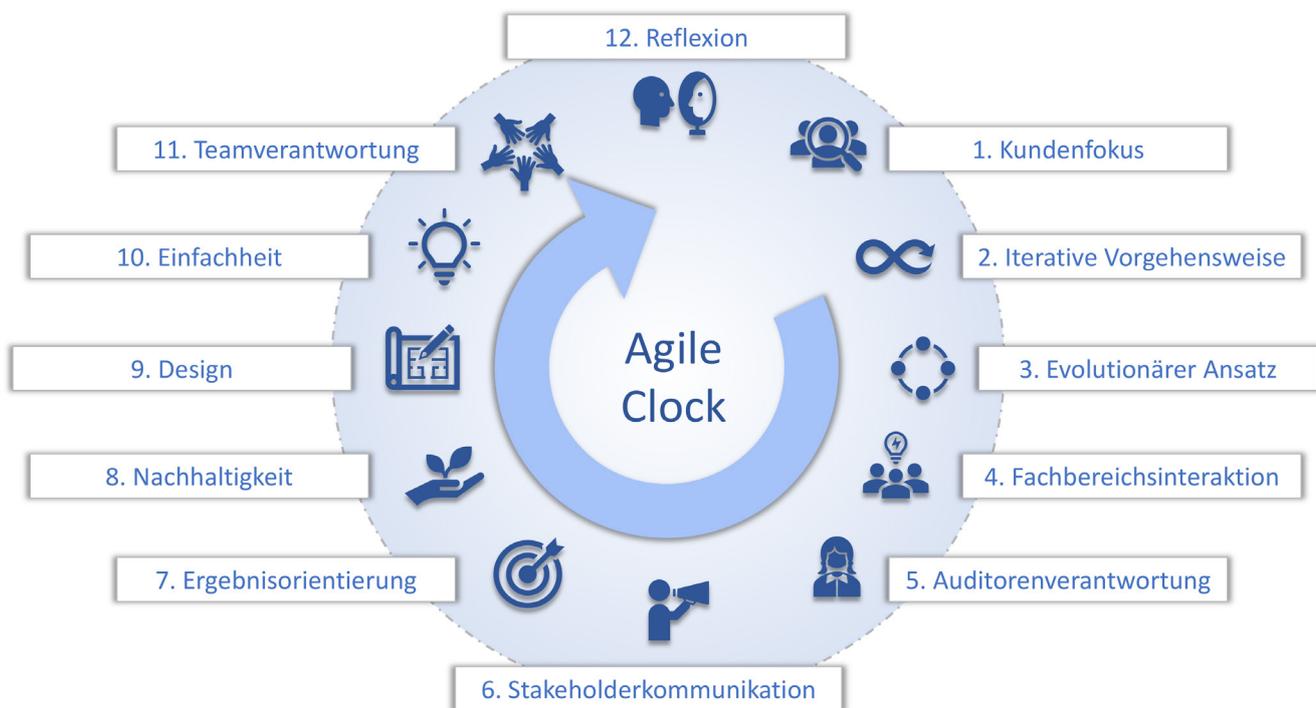
Chaotische Systeme sind turbulent, das heißt, es existiert keine Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Das trifft in der Regel auf Notfallsituationen zu. Lösungen sind zeitnah und sofort umzusetzen.

Beispiel: Corona-Pandemie am Anfang, Cyber-Angriff, Lieferkettenunterbrechung.

Hinweis: **Ein Auditauftrag in einem chaotischen System sollte nicht durchgeführt werden.**

4.1.2 Agile Prinzipien

Sollten die Verantwortlichen bei der Anwendung des Cynefin-Modells eine komplexe Kategorie identifiziert haben, bietet sich das interne Audit gemäß agiler Prinzipien an. Die auf der Grafik dargestellten agilen Prinzipien, angewendet auf das Audit und relevante Anforderung, interpretieren wir wie folgt:



Quelle: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

Prinzip 1 – Kundenzufriedenheit

Der Kunde (Auditauftraggeber) steht im Mittelpunkt und das interne Audit liefert frühzeitig und kontinuierlich wertvolle Erkenntnisse und Empfehlungen dafür.

Anforderung

Kundenorientierung – das heißt, dass der Auditor den internen Auftraggeber kontinuierlich in den Auditprozess und in die Problem- und Lösungsfindung miteinbindet.

Prinzip 2 – Änderungen willkommen

Änderungen der Audit-Anforderungen oder -Umstände – auch spät – im Audit-Prozess werden von den Beteiligten begrüßt und als Chance zur Verbesserung genutzt.

Anforderung

Anpassungsfähigkeit und -wille – das heißt, dass der Auditor sich an die Auditsituation und dem Auditkontext jederzeit anpasst, um ein bestmögliches Ergebnis zu erarbeiten.

Prinzip 3 – Wertvolle Erkenntnisse erzeugen

Das interne Audit liefert regelmäßig wertvolle Erkenntnisse innerhalb kurzer Zeitfenster.

Anforderung

Experimentierfreudigkeit – das heißt, der Auditor ist offen dafür, verschiedene Herangehensweisen und (Agile) Methoden auszuprobieren.

Prinzip 4 – Zusammenarbeit im Team

Das interne Auditteam arbeitet eng mit den Fachexpertinnen und -experten (Auditierten) während des gesamten Auditprozesses zusammen.

Anforderung

Team- und Kooperationsfähigkeit – das heißt, der Auditor nimmt sich selbst zurück, unterstützt, fördert und fordert die Zusammenarbeit und die Zusammenwirkung ein.

Prinzip 5 – Motivierte Auditoren

Das interne Audit baut auf motivierte Auditoren, die eigenverantwortlich arbeiten können (und wollen) und das nötige Umfeld sowie die Unterstützung erhalten.

Anforderung

Selbstwirksamkeitsüberzeugung – das heißt, der Auditor hat den Willen und ist davon überzeugt, dass er ein wertschöpfendes Ergebnis für seinen Auftraggeber generieren wird.

Prinzip 6 – effektive Kommunikation

Das interne Auditteam kommuniziert effektiv und vertrauensvoll mit den Interessensgruppen, vorzugsweise persönlich, um Informationen auszutauschen und Missverständnisse zu vermeiden.

Anforderung

Kommunikationskompetenz: Das Auditteam muss in der Lage sein, effektiv mit anderen Abteilungen zu kommunizieren, um ihre Bedürfnisse und Anforderungen zu verstehen. Dazu gehört die Fähigkeit, zuzuhören und Feedback zu geben.

Prinzip 7 – Messung des Fortschritts

Das interne Auditteam bewertet seinen Fortschritt anhand der Qualität und Relevanz der Audit-Erkenntnisse für den Auditauftraggeber.

Anforderung

Das Auditteam muss, zum Beispiel durch regelmäßige Reflektion mit dem Auditauftraggeber, sicherstellen, dass die im Audit zu gewinnenden Erkenntnisse von Bedeutung sind und ihm helfen, seine Ziele und Aufgaben zu erreichen.

Prinzip 8 – Ressourcen- und Erwartungsmanagement

Das interne Auditteam balanciert die Anforderungen des Auditauftraggebers mit den Ressourcen und Fähigkeiten des Teams aus (Auditoren und Auditierete).

Anforderung

Teamwork-Kompetenz: Das Auditteam muss in der Lage sein, sich selbst zu managen und seine Aufgaben effektiv zu erledigen.

Führungskompetenz: Das Auditteam muss in der Lage sein, andere zu führen, zu motivieren und Ziele zu setzen.

Prinzip 9 – Einfachheit

Das interne Audit hat das Ziel, unnötige Komplexität zu reduzieren.

Anforderung

Analytische Fähigkeiten: Die Fähigkeit, komplexe Informationen zu analysieren und Muster zu erkennen.

Unternehmensverständnis: Das Team sollte ein tiefes Verständnis für die Unternehmensstruktur, die Geschäftsziele und die Kultur des Unternehmens haben.

Prinzip 10 – Technische und methodische Exzellenz

Das interne Auditteam strebt nach technischer und methodischer Exzellenz sowie guter Konzeption bei der Durchführung der Audits und Darstellung der Ergebnisse.

Anforderung

Förderung von Lernbereitschaft und kontinuierlichem Lernen: Auditteammitglieder mit einem starken Weiterentwicklungswillen sind motiviert, sich ständig weiterzuentwickeln und neue Fähigkeiten zu erlernen.

Bereitschaft zur Erkundung neuer Ansätze: Innovationsfreudige Auditteammitglieder sind offen für neue Ideen und Ansätze. Sie sind bereit, herkömmliche Methoden und Verfahren zu hinterfragen und nach besseren Möglichkeiten zur Durchführung von Audits zu suchen.

Prinzip 11 – Selbstorganisation

Das interne Audit fördert selbstorganisierte Teams (Auditoren und Auditierete), die gemeinsam Entscheidungen treffen und Probleme lösen können.

Anforderung

Selbstregulation: Insbesondere in Situationen, in denen es zu Konflikten oder Spannungen kommen kann, ermöglicht die Selbstregulation den Teammitgliedern, ihre eigenen Impulse zu kontrollieren und sich auf die Aufgabe der Zusammenarbeit zu konzentrieren.

Risikobewusstsein: Auditoren sollten in der Lage sein, potenzielle Risiken im Auditprozess zu identifizieren und gemeinsam mit den Auditiereten angemessene Maßnahmen zu entwickeln.

Entscheidungsaffinität: Teammitglieder die Fähigkeit besitzen, Daten zu analysieren und Entscheidungen zu treffen, die im besten Interesse des Unternehmens liegen.

Fingerspitzengefühl: Auditoren sollten in der Lage sein, kritische Ergebnisse auf eine respektvolle Weise zu diskutieren und zu präsentieren, um die Beziehungen zwischen den Teams nicht zu belasten.

Mittragen von Entscheidungen: Auditoren sollten bereit sein, die Verantwortung der Entscheidungsfindung bei den Auditiereten zu belassen und diese (nach Konsultation) mitzutragen.

Prinzip 12 – Selbstreflexion

Das interne Auditteam reflektiert regelmäßig seine Leistung und sucht nach Möglichkeiten, sich ständig zu verbessern.

Anforderung

Selbstbewertungskompetenz: Das Auditteam ist bereit, eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren und konstruktives Feedback anzunehmen.

Kommunikationsfähigkeiten: Die Fähigkeit, Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Selbstreflexion klar zu kommunizieren.

Diese Anforderungen sollten für die Kompetenzermittlung von Auditorinnen und Auditoren, die agile Audits durchführen wollen, berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich, ein Ausbildungsprogramm zum Erlangen der Kompetenzen zu durchlaufen.

5 Zusammenarbeit fördern

5.1 Aspekte für gelingende Auditteamarbeit

Es gibt verschiedene Faktoren, die den Erfolg eines Auditteams (Auditoren und Auditierete) beeinflussen können. Einige davon sind:

- **Die Bedeutung der Arbeit:** Die Auditoren und Auditiereten identifizieren sich mit dem Zweck des internen Audits. Sie sehen einen positiven Beitrag ihrer Arbeit für sich selbst und andere.
 - **Beispiel:** Das Audit wird in der Organisation nicht als Kontrollinstrument, sondern als Werkzeug zum Lösen von Problemen wahrgenommen.
- **Das gemeinsame Ziel:** Ein erfolgreiches Auditteam hat ein gemeinsames Ziel, das klar definiert, messbar sowie herausfordernd ist und sowohl Prozesseignern als auch -nutzern Vorteile bringt.
 - **Beispiel:** Im besten Fall identifizieren die Auditiereten für sich selbst ein lohnenswertes Ziel, das sie mit den Auditoren zusammen erreichen wollen. Die Auditoren moderieren die Zielfindung entsprechend.
- **Die Struktur & Klarheit:** Ein erfolgreiches Team hat eine klare Struktur und Rollenverteilung. Die Teammitglieder wissen, was von ihnen erwartet wird, wie sie zusammenarbeiten sollen und wie sie ihren Fortschritt messen können. Sie haben Zugang zu den nötigen Ressourcen und Werkzeugen für ihre Arbeit. Es ist ihnen bewusst, dass sie die Rollen und Strukturen jederzeit an die Situation anpassen können.

- **Beispiel:** Am Anfang des Audits wird das Rollenverständnis klar festgelegt und die Kommunikation und weitere Schritte werden mit allen Beteiligten abgestimmt.
- **Der Spaß & die Wertschätzung:** Ein erfolgreiches Team hat Spaß an der Arbeit und pflegt eine positive Stimmung im Team. Die Teammitglieder schätzen sich gegenseitig für ihre Leistungen und Persönlichkeiten.
 - **Beispiel:** Humor kann in der Auditsituation auflockern, insbesondere wenn sich das Auditteam selbst nicht so ernst nimmt.
- **Die Kommunikation:** Ein erfolgreiches Team kommuniziert effektiv miteinander, sowohl intern als auch extern. Die Teammitglieder tauschen Informationen aus, hören aktiv zu und geben konstruktives Feedback. Sie nutzen verschiedene Kommunikationskanäle und -formate je nach Situation und Bedarf.
 - **Beispiele:** Verwendung von Kollaborationsplattformen, Chats und Videokonferenzen je nach Bedarf. Diskussionen sollten immer auf den Zweck des Audits ausgerichtet sein.
- **Die Zuverlässigkeit:** Ein erfolgreiches Team (Auditoren und Auditierete) hält sich an Vereinbarungen, Termine und vereinbarte Standards. Die Teammitglieder erfüllen ihre Aufgaben pflichtbewusst und verantwortungsvoll. Sie helfen sich gegenseitig aus und halten sich gegenseitig rechenschaftspflichtig.
 - **Beispiel:** Die Auditoren gehen mit gutem Beispiel voran, antworten zeitnah und legen auch eigene Versäumnisse offen. Entsprechend erwarten sie dieses Verhalten auch von Ihren Auditpartnern.
- **Die psychologische Sicherheit:** Ein erfolgreiches Team pflegt eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre, in der die Teammitglieder sich wohl fühlen, ihre Meinungen zu äußern, Fehler zu machen und voneinander zu lernen. Die Führungskraft vermittelt psychologische Sicherheit durch Wertschätzung, Feedback und Unterstützung.

5.2 Psychologische Sicherheit⁵

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit zeigen eine höhere Wahrscheinlichkeit, innovative Ideen zu generieren, Risiken einzugehen und produktive Arbeit zu leisten. Psychologische Sicherheit bezieht sich auf das Vertrauen der Mitglieder eines Teams, dass sie ihre Meinungen und Ideen ohne Angst vor negativen Konsequenzen ausdrücken können. Es ist wichtig, eine Umgebung zu schaffen, in der alle Mitglieder des Teams gehört und respektiert werden, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten.

⁵ Die angstfreie Organisation: wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, Amy C. Edmondson, 2020.

Der Auditor kann durch Anwendung des „SCARF-Modells“ (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) psychologische Sicherheit in internen Audits schaffen, indem dieses die fünf Grundbedürfnisse eines Menschen berücksichtigt: Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit und Fairness.

Folgende Maßnahmen können Auditorinnen und Auditoren ergreifen, um in internen Audits psychologische Sicherheit mithilfe des SCARF-Modells⁶ zu schaffen:

– **Status**

Die Auditoren erkennen die Leistung und das Fachwissen der Auditierten an und danken jedem Einzelnen für seinen Beitrag. Die Leistung jedes Einzelnen wird gelobt und anerkannt. Besondere Leistungen und Ideen werden explizit erwähnt, insbesondere bei der Vorstellung von Ergebnissen. Die Auditoren geben konstruktives Feedback und vermeiden Kritik oder Herabsetzung.

– **Sicherheit**

Die Auditoren schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre und klären die Ziele und Erwartungen des Audits vorab, um Unsicherheit zu reduzieren.

– **Autonomie**

Die Auditoren fragen die Auditierten nach ihren Bedürfnissen und Interessen, um ihnen Spielraum für Entscheidungen und Handlungen zu geben. Die Auditierten werden an der Planung und Durchführung des Audits beteiligt.

– **Verbundenheit**

Die Auditoren fördern die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Auditierten, um ein Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung zu schaffen. Sie gehen auf die Bedürfnisse und Gefühle anderer ein und helfen ihnen oder hören ihnen zu.

– **Fairness**

Die Auditoren behandeln alle Auditierten gleichberechtigt und respektvoll. Andere Meinungen werden akzeptiert und Neugierde gezeigt. Die Bewertung und Berichterstattung erfolgt transparent und gerecht.

Die SCARF-Aspekte können zum Beispiel durch Achtsamkeit und Neuro-Leadership-Methoden trainiert werden.

5.3 Wertschätzende Fragetechnik für Auditoren

Auditorinnen und Auditoren können im internen Audit zum Beispiel folgende Fragen stellen, um wertschätzend von Verbesserungsvorschlägen zu erfahren:

1. **Was läuft heute bereits gut (in anderen Prozessen), wo können wir aus dem Alltag lernen und ggf. Transfers leisten?**

Allgemeine Fragestellung zur Aktivierung der Auditierten („Türöffner“).

2. **Welche Herausforderungen haben Sie bei Ihrer Arbeit festgestellt?**

Diese Frage gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, über Erschwernisse oder Hindernisse zu sprechen, die er erlebt hat.

3. **Ist Ihnen bewusst, warum diese Vorgehensweise so festgelegt wurde?**

Der Mitarbeiter wird mit dieser Frage aufgefordert, zu reflektieren, welches Ziel mit dieser Vorgehensweise erreicht werden soll.

4. **Wie könnten wir als Unternehmen oder Team eine bessere Unterstützung bieten?**

Diese Frage fordert den Mitarbeiter auf, darüber nachzudenken, wie das Unternehmen oder Team ihn in der Zukunft besser unterstützen könnte. Zudem gibt sie dem Auditor die Möglichkeit, mögliche Lösungen für zukünftige Verbesserungen zu sammeln.

5. **Welche Erfahrungen haben Sie gemacht, die Ihnen dabei geholfen haben, die Hindernisse/Erschwernisse zu überwinden?**

Diese Frage gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, über seine eigenen Erfahrungen zu sprechen, die möglicherweise für andere nützlich sein könnten.

6. **Gibt es noch weitere Ideen oder Vorschläge, die Sie teilen möchten?**

Diese Frage gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, alle weiteren Ideen oder Vorschläge zu teilen, die möglicherweise nicht in den vorherigen Fragen behandelt wurden.

Durch die Anwendungen von agilen Methoden wird in der Regel eine höhere Beteiligung in der Diskussion gewährleistet.

6 A brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership JOURNAL. Issue One, Rock, D., 2008.

5.4 Agile Methoden

Im Folgenden sind einige agile Methoden aufgeführt, die sinnvoll in internen Audits verwendet werden können, um eine Zusammenarbeit zu fördern.

User Stories

User Stories können in internen Audits genutzt werden, um die Anforderungen des Audits zu definieren und sicherzustellen, dass diese auf die Bedürfnisse der beteiligten Personen abgestimmt sind. Eine User Story hat in der Regel folgendes Format:

Als [Rolle] möchte ich [Ziel] erreichen, damit ich [Nutzen] erhalte.

Ein Beispiel für eine User Story in einem internen Audit könnte wie folgt aussehen:

Als interner Auditor möchte ich in der Lage sein, die Geschäftsprozesse des Unternehmens zu analysieren, um ineffiziente Abläufe zu identifizieren und Optimierungsmöglichkeiten aufzudecken, damit wir die Wertschöpfung im Unternehmen erhöhen und Kosten reduzieren können.

Daily oder Weekly Stand-ups

Stand-ups können verwendet werden, um den Fortschritt des Audits zu besprechen und Probleme schnell zu identifizieren.

Kanban-Board

Kanban kann in internen Audits verwendet werden, um den Fortschritt des Audits zu visualisieren, Arbeit in kleinen Schritten durchzuführen und Engpässe zu identifizieren. Ein Audit-Team kann beispielsweise ein Kanban-Board verwenden, um den Fortschritt jedes Audit-Elements zu verfolgen, Prioritäten zu setzen und schnelle Entscheidungen zu treffen.

Liberating Structures⁷

Liberating Structures sind eine Reihe von Partizipationswerkzeugen und -methoden, die dazu dienen, die Zusammenarbeit, Kommunikation und Kreativität in Teams zu fördern. Sie können in Audits sinnvoll eingesetzt werden, um die Beteiligung zu erhöhen, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und bessere Ergebnisse zu erzielen. Einige Anwendungsbeispiele für interne Audits sind „1-2-4-Alle“, „9 Whys“, „15% Lösung“.

Retrospektiven

Retrospektiven sind regelmäßige Meetings, bei denen das Audit-Team seine Arbeitsweise reflektiert und kontinuierliche Verbesserungen identifiziert. Retrospektiven können in internen Audits verwendet werden, um Feedback zu sammeln, Erfolge zu feiern und Herausforderungen zu identifizieren. Ein Audit-Team kann beispielsweise nach Abschluss eines Auditzyklus eine Retrospektive abhalten, um das Teamfeedback zu sammeln und Verbesserungen für zukünftige Audits zu identifizieren.

Methode: zum Beispiel „Seestern“, „Segelboot“

Empfehlung

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass nicht alle genannten Methoden auf interne Audits anwendbar sind. Es hängt von den spezifischen Anforderungen des Audits und der Organisation ab, ob eine Methodik sinnvoll ist oder nicht. Es empfiehlt sich daher, die Eignung von Methoden für interne Audits im Voraus zu bewerten und einfach einmal vorab auszuprobieren, ob diese für den jeweiligen Fall sinnvoll erscheinen.

⁷ <https://liberatingstructures.de/>

5.5 Erarbeitung der wesentlichen Maßnahmen

Um eine nachhaltige und effektive Umsetzung der im Audit vereinbarten Maßnahmen durch das Auditteam zu gewährleisten, ist es wichtig, dass alle Beteiligten Eigenverantwortung übernehmen. Es gibt verschiedene Ansätze, um Selbstständigkeit und Eigenverantwortung im Team zu fördern. Hier sind einige mögliche Schritte:

1. Die Auditorinnen und Auditoren schaffen ein Umfeld, in dem die Auditierten die Verantwortung für die Arbeit übernehmen, um ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein zu fördern und die Motivation zu steigern, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Dies kann unter anderem dadurch erzielt werden, dass den Auditierten von Anfang an bewusst ist, dass sie ihr Teilergebnis selbst darstellen dürfen.

Fachbereichs-
interaktion



2. Die Auditoren stellen die klare Kommunikation der Ziele und Erwartungen sicher, damit die Auditierten verstehen, was von ihnen erwartet wird und wie sie ihre Arbeit selbstständig organisieren können.



Ergebnis-
orientierung

3. Klare Aufgaben und Ziele belassen die Auditoren bei den Auditierten, da diese die Experten für Ihr Aufgabengebiet sind. Die Auditoren ermutigen die Auditierten, eigenständig zu arbeiten, während sie es vermeiden, Mikromanagement zu betreiben oder zu kontrollierend.

Team-
verantwortung



4. Die Auditoren ermöglichen den Auditierten Freiräume, sodass diese die Möglichkeit erhalten, eigene Ideen einzubringen und selbstständig Entscheidungen zu treffen. Dadurch fühlen sie sich wertgeschätzt und sind motivierter, sich einzubringen.

Evolutionärer
Ansatz



5. Sollte festgestellt werden, dass Aufgaben nicht bearbeitet werden, weil zum Beispiel Kenntnisse fehlen, sollten Schulungen und Weiterbildung möglichst zeitnah angeboten werden, um Fähigkeiten und Wissen der Auditierten zu erweitern. Dadurch können diese sich besser auf ihre Aufgaben vorbereiten und eigenständiger arbeiten.



Auditoren-
verantwortung

6. Die Auditoren geben regelmäßig Feedback an die Auditierten, um ihnen zu zeigen, was sie gut gemacht haben und wo sie sich verbessern können. Dadurch fühlen die Auditierten sich bestärkt und haben mehr Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Auch kann Feedback helfen, dass sie die konkreten Ziele und Anforderungen, die an sie gestellt werden, noch besser verstehen und fokussiert an ihren Aufgaben arbeiten können.

Reflexion

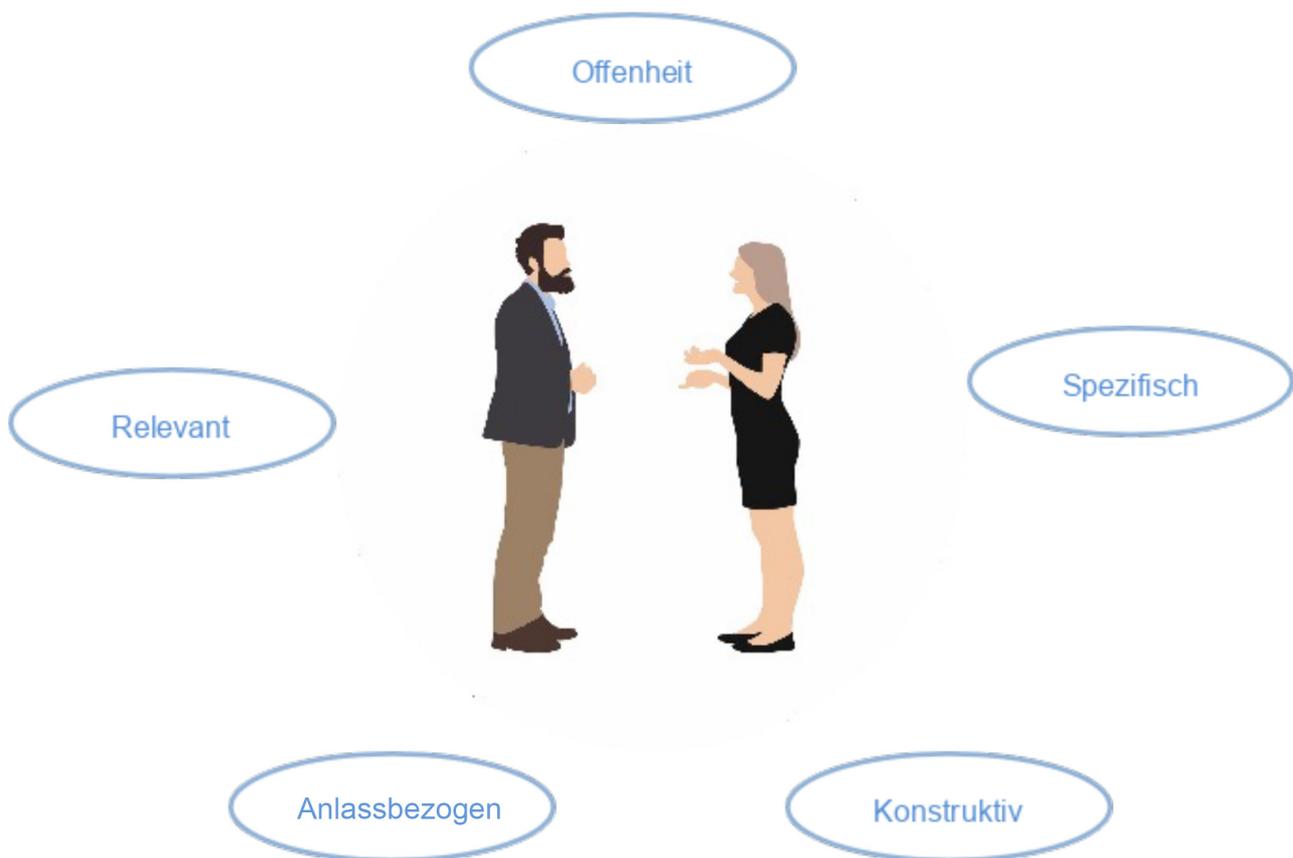


5.6 Feedback

Wichtig ist dabei, dass die Mitglieder des Auditteams ihr Feedback im Nachgang des Audits konstruktiv und präzise formulieren, ohne zu kritisieren oder zu verurteilen. Außerdem sollte das Feedback immer auf die Sachebene bezogen sein und nicht auf die Person selbst.

Die OSCAR-Methode⁸ ist eine Feedbackmethode, die dazu dient, konstruktives Feedback zu geben oder zu erhalten. Der Name „OSCAR“ steht für die fünf Elemente, die in dieser Methode berücksichtigt werden sollen:

1. **Offenheit (Openness):** Dies bezieht sich darauf, ehrlich und aufrichtig in der Kommunikation zu sein. Ziel ist, Feedback in einer offenen und nicht defensiven Art und Weise zu geben.
2. **Spezifität (Specificity):** Das Feedback sollte so konkret wie möglich sein und auf spezifische Beobachtungen oder Ereignisse eingehen. Anstatt vage oder allgemeine Aussagen zu machen, sollten die Teammitglieder spezifische Details und Beispiele liefern.



Quelle: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

⁸ Solutions Focus: The Simple Way to Positive Change, Paul Jackson, 2002.

3. **Konstruktivität (Constructiveness):** Konstruktives Feedback ist darauf ausgerichtet, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen, ohne die Person negativ zu kritisieren. Es soll dazu dienen, Lösungen oder Handlungsschritte anzubieten, um die Situation zu verbessern.
4. **Anlassbezogen (Actionable):** Das Feedback sollte in Bezug auf einen konkreten Anlass oder ein bestimmtes Ereignis gegeben werden. Es sollte auf aktuelle Geschehnisse oder Verhalten bezogen sein, damit die Person die Informationen direkt nutzen kann.
5. **Rückmeldung (Relevance):** Das Feedback sollte relevant und für die Person, die es erhält, bedeutsam sein. Es sollte auf die Ziele und Erwartungen zugeschnitten sein, die im jeweiligen Kontext relevant sind.

Beispiel:

Offen: „Ich möchte Ihre herausragende Beteiligung und Ihre wertvollen Beiträge während des letzten internen Audits hervorheben.“

Spezifisch: „Während der Diskussion im internen Audit haben Sie sich besonders positiv hervorgetan. Ihre Beiträge waren klar, gut durchdacht und trugen maßgeblich dazu bei, ein gutes Ergebnis zu erzielen. Insbesondere [spezifische Aspekte oder Beiträge, die Ihre wertvollen Beiträge verdeutlichen].“

Konstruktiv: „Ihre Fähigkeit, sich aktiv an Diskussionen zu beteiligen und wertvolle Beiträge zu leisten, ist ein großer Gewinn für unser Audit. Als konstruktive Maßnahme schlage ich vor, dass Sie diese Fähigkeiten weiterhin nutzen, um zu einem positiven Arbeitsumfeld und erfolgreichen Audits beizutragen.“

Anlassbezogen: „Dieses Feedback bezieht sich speziell auf das letzte interne Audit, bei dem Sie eine bedeutende Rolle gespielt haben.“

Rückmeldung: „Vielen Dank für Ihre hervorragende Beteiligung an der Diskussion im internen Audit. Ihre Fähigkeit, Ideen einzubringen und Lösungen zu finden, hat maßgeblich zu unserem guten Ergebnis beigetragen. Ich ermutige Sie, diese Fähigkeiten weiterhin zu nutzen, um unser Audit erfolgreich zu unterstützen und zur Qualität unserer Prozesse beizutragen.“

6 Auditdurchführung

6.1 Iterative Vorgehensweise:

Die iterative Vorgehensweise bei der Auditdurchführung ermöglicht es den Auditorinnen und Auditoren, flexibel auf Veränderungen und neue Erkenntnisse zu reagieren. Der Prozess läuft entsprechend in wiederholten Zyklen ab. In jedem Zyklus werden spezifische Hypothesen festgelegt, Audits durchgeführt und mit dem Auditauftraggeber Ergebnisse diskutiert. Methodisch kann hier die User Story helfen, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Diese Ergebnisse dienen als Grundlage für die Anpassung des nächsten Zyklus. Zur Visualisierung eignet sich zum Beispiel ein Kanban-Board.

Hierdurch entsteht ein evolutionärer Ansatz, der den Auditauftrag immer weiterentwickelt und damit konkretisiert. Während der einzelnen Iterationen werden zum besseren Verständnis Daten analysiert und die Prozessexperten – in der Regel die Bearbeiter – unter Berücksichtigung ihrer Erfahrungen, Wünschen und Vorschläge zu den Verbesserungen in die Lösungsentwicklung miteinbezogen. Zur Ideengenerierung eignen sich beispielsweise Liberating-Structure-Methoden.

Nach Abschluss eines Auditzyklus sollten die Auditorinnen und Auditoren die Ergebnisse sorgfältig analysieren und bewerten. Dies ermöglicht es, Erfolge und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Außerdem sollte Raum für Reflexion und Diskussion mit allen beteiligten Prozessexperten geschaffen werden, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherzustellen. Die erzielten Erkenntnisse sollten in die Planung für zukünftige Audits einfließen. Der „Seestern“ oder das „Segelboot“ helfen hier bei der Systematisierung.

6.2 Empfehlungen zum konkreten Lösungsansatzes

6.2.1 Der Interne Auditor als Befähiger

Die Frage, ob interne Auditorinnen und Auditoren nicht nur prüfen, sondern auch dem Prozesseigner bei der Lösung von Problemen helfen sollten, anstatt dies dem Prozesseigner allein zu überlassen, ist ein wichtiges Thema.

Argumente, die dafür sprechen, dass interne Auditoren bei der Lösungsfindung helfen sollten:

1. **Höhere Effizienz:** Interne Auditoren verfügen über Fachwissen und Erfahrung in Audits und Managementsystemen. Wenn sie bei der Lösungsfindung unterstützen, kann dies dem Prozesseigner dabei helfen, Probleme schneller und effizienter zu lösen.
2. **Wissenstransfer:** Die Zusammenarbeit zwischen den Auditoren und dem Prozesseigner ermöglicht den Wissenstransfer. Der Prozesseigner kann von den Erfahrungen der „Auditorpartner“ profitieren und diese Erkenntnisse für zukünftige Herausforderungen nutzen.
3. **Stärkere Teamarbeit:** Die Einbeziehung der Auditoren in die Lösungsfindung kann die Teamarbeit fördern und zu einem besseren Verständnis der verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen führen.

Argumente, die dagegen sprechen, dass interne Auditoren bei der Lösungsfindung helfen sollten:

1. **Unabhängigkeit und Objektivität:** Auditoren sollten unabhängig und objektiv sein. Wenn sie bei der Lösungsfindung helfen, könnte dies ihre Neutralität beeinträchtigen und zu einem Interessenkonflikt führen.
2. **Rollenkonflikte:** Auditoren haben die Aufgabe, die Konformität mit Qualitätsstandards zu überprüfen. Wenn sie auch bei der Lösungsfindung involviert sind, kann dies zu Konflikten führen, da sie sowohl als (neutral) Bewertende als auch als Unterstützer wahrgenommen werden.
3. **Fehlendes operatives Prozesswissen:** Um bei Problemen und Prozessen effektiv zu unterstützen, müssen die Auditoren über das erforderliche operative Prozesswissen verfügen.

4. **Verantwortlichkeiten des Prozesseigners:** Die verantwortlichen Führungskräfte sind für die Umsetzung und Verbesserung von Prozessen verantwortlich. Dem Prozesseigner die Lösungsfindung zu überlassen, fördert seine Verantwortung und Führungsfähigkeiten.

5. **Höherer Aufwand:** Da der Problemlösungsprozess Bestandteil des agilen Audits werden könnte, kann daraus ein höherer Aufwand resultieren.

Die Entscheidung, ob interne Auditoren bei der Lösungsfindung helfen sollten, hängt von verschiedenen Faktoren ab, einschließlich der Unternehmenskultur, der Qualifikationen der Auditoren und der Art der Herausforderungen. In vielen Fällen kann eine ausgewogene Herangehensweise die besten Ergebnisse erzielen: Diese könnte so aussehen, dass die Auditoren beratend unterstützen, indem sie die Ideen und Lösungsansätze der Auditpartner strukturiert aufarbeiten, aber die letztendliche Verantwortung beim Prozesseigner liegt.

6.2.2 Akzeptanz von Lösungsansätzen

Ein Lösungsansatz wird eher akzeptiert, wenn:

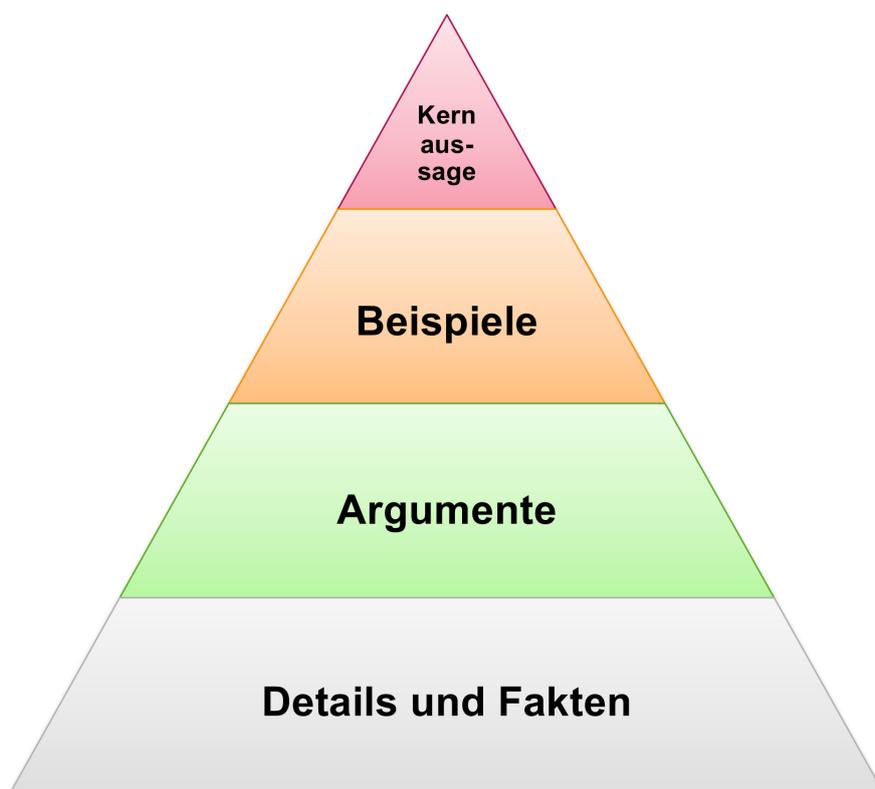
1. ... die Lösung von den Prozessbeteiligten selbst entwickelt und mit ihnen umgesetzt wird. Der Auditor greift nur moderierend ein bzw. hilft bei Verständnisfragen.
2. ... er einfach und leicht verständlich ist.
3. ... keine unnötigen Schritte den betrachteten Prozess verlangsamen oder ineffizient machen.
4. ... kleine Verbesserungsvorschläge unmittelbar umgesetzt werden.
5. ... der Nutzen für die Anwender ersichtlich ist.
6. ... er durch Feedback-Mechanismen immer wieder auf das Ziel ausgerichtet wird.
7. ... seine Wirksamkeit durch einfache Kriterien bewertet werden kann.

7 Pyramidale Ergebnispräsentation

Indem Sie die Auditergebnisse pyramidenförmig präsentieren, können Sie sicherstellen, dass die wichtigsten Ergebnisse zuerst präsentiert werden. Eine prägnante Präsentation der Ergebnisse kann dazu beitragen, dass die notwendigen Entscheidungen von den Verantwortlichen getroffen werden. Hier sind einige Schritte, die Sie bei der Erstellung einer pyramidenförmigen Präsentation berücksichtigen sollten:

Empfohlene Vorgehensweise:

- Identifizieren Sie die wichtigsten Ergebnisse aus dem internen Audit und ordnen Sie sie in absteigender Reihenfolge der Bedeutung an.
- Beginnen Sie die Präsentation mit den Kernaussagen, indem Sie entscheidende Ergebnisse direkt zu Beginn vermitteln.
- Belegen und konkretisieren Sie diese Kernaussagen durch das schrittweise Hinzufügen von weiteren Teilaussagen in der Folge.
- Fügen Sie bei Bedarf jeder Teilaussage Details hinzu. Visualisieren Sie, wenn dadurch die Ergebnisse leichter verständlich werden.



Quelle: Eigene Darstellung durch den Fachkreis

8 Über die Autoren:

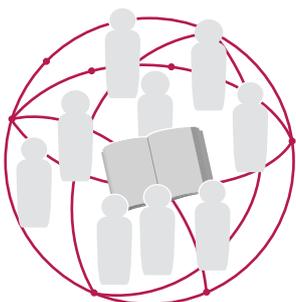
Das Impulspapier wurde verfasst von einer Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus den DGQ-Fachkreisen „Audit & Assessment“ und „Risiko als Chance“ unter der Leitung von Pasqual Jahns.

Die Fachkreise:

Der DGQ-Fachkreis **Audit und Assessment** setzt sich dafür ein, dass Audits als wirksames Mittel zur Unterstützung der Unternehmensführung eingesetzt und wahrgenommen werden, und nicht nur als notwendige Prüfung zum Erwerb des Zertifikats. Es ist das Ziel der Fachkreisarbeit, dass Audits als akzeptierte und wirksame Treiber in Organisationen eingesetzt werden, um Gefahren und Chancen zu erkennen und Mehrwert zu erzeugen. Wenn Sie Interesse haben, sich aktiv im Fachkreis einzubringen und sich mit Experten zu diesem Thema auszutauschen, dann sprechen Sie das Leitungsteam unter fk-a@dgqaktiv.de an.

Der DGQ-Fachkreis **Risiko als Chance** hat sich zum Ziel gesetzt, das Bewusstsein für mögliche Risiken -Gefahren und Chancen - in den Organisationen zu erhöhen. Der Fokus der Fachkreisarbeit liegt darauf, Unternehmen einerseits die Palette möglicher Risiken aufzuzeigen und andererseits praktische Vorgehensweisen zu deren Lösung methodisch zu ermitteln. Dazu gehört auch, erkannte Gefahren und Bedrohungen gleichzeitig als Herausforderung für mögliche Chancen zu sehen. Wir hoffen, dass wir Ihr Interesse für unseren Fachkreis geweckt haben, und freuen uns über eine aktive Beteiligung. Bei Rückfragen wenden Sie sich gern per E-Mail an fk-risk@dgqaktiv.de.

Jedermann-Lizenz



Dieses Werk darf unter den Bedingungen der **Jedermann-Lizenz** verwendet werden.

Jedermann darf dieses Werk
· vervielfältigen und weiterverbreiten
· für beliebige, auch betriebliche und berufliche, Zwecke nutzen
unter folgenden Bedingungen:
· Nennung der Autoren und der Lizenz
· Keine Veränderungen vornehmen

(identisch mit Creative Commons BY-SA)



Erläuterungen und juristisch bindende Lizenz: dgq.de/u/jederlizenz

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