



## Inhaltsverzeichnis

Gerhard Gietl, Werner Lobinger

Leitfaden für Qualitätsauditoren

Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2008

ISBN: 978-3-446-41835-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41835-6>

sowie im Buchhandel.

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Das Qualitätsmanagement-Audit im Umfeld des Managements</b>	<b>1</b>
1.1	Hintergrund und Entwicklung	3
1.2	Das Qualitätsaudit	5
1.2.1	Definition nach ISO 19011	5
1.3	Auditarten	11
1.3.1	Internes und externes Qualitätsaudit	11
1.3.2	Systemaudit	15
1.3.3	Verfahrensaudit	16
1.3.4	Prozessaudit	17
1.3.5	Produktaudit	24
1.3.6	Neue Auditarten (Compliance- und Performance-Audit)	26
1.4	Begriffe und Definitionen	27
1.4.1	Auditor	27
1.4.2	Auditteamleiter	28
1.4.3	Auditteam	28
1.4.4	Auditauftraggeber	29
1.4.5	Auditierte Organisation	29
1.4.6	Auditprogramm	30
1.4.7	Auditplan	30
1.4.8	Branchenschlüssel für Zertifizierungsauditoren	30
1.4.9	Auditkriterien	32
1.4.10	Auditnachweis	32
1.4.11	Auditfeststellung	33
1.4.12	Auditschlussfolgerung	33
1.4.13	Auditumfang	33
1.5	Übergeordnete Grundsätze im Auditwesen	35
1.5.1	Ethische Verpflichtung	35
1.5.2	Strategische Ausrichtung	44
1.5.3	Haftungsfragen	47
<b>2</b>	<b>Die Auditphasen im Überblick</b>	<b>49</b>
2.1	Begriff	51
2.2	Verfahren	52

<b>3</b>	<b>Planung und Vorbereitung</b>	55
3.1	Themen für die Auditplanung und Auditvorbereitung	57
3.2	Die Auditplanung interner Audits	58
3.2.1	Planungsinhalte	58
3.2.2	Detailplanung	63
3.2.3	Außerplanmäßige Audits	66
3.3	Die Auditplanung externer Audits	67
3.3.1	Vertragsbestimmungen	67
3.3.2	Auditplanung	67
3.4	Auswahl von Auditoren	68
3.4.1	Auswahlkriterien	68
3.4.2	Zusammenstellung und Aufgabenverteilung der Auditteams	73
3.5	Der Einsatz von Auditfragenkatalogen	76
3.5.1	Zweckmäßigkeit	76
3.5.2	Inhalte	77
3.5.3	Dokumente und Daten für die Erstellung von Checklisten	79
3.5.4	Vorgehensweise bei der Erstellung von Checklisten	81
3.5.5	Beispiele für Checklisten	86
<b>4</b>	<b>Realisierung von Audits</b>	91
4.1	Einführung	93
4.2	Ausführung	96
4.2.1	Einstieg ins Auditgespräch	96
4.2.2	Untersuchung	97
4.2.3	Gesprächsabschluss	108
4.3	Abschluss	109
<b>5</b>	<b>Auditberichterstattung</b>	111
5.1	Anforderungen	113
5.2	Formen der Auditberichterstattung	115
5.2.1	Zielsetzungen	115
5.2.2	Berichtsformen	116
5.2.3	Statistische Auswertung	123
5.3	Bewertung von Auditsachverhalten	124
5.3.1	Probleme	127
5.3.2	Lösungen	128

<b>6</b>	<b>Audit Follow up</b>	131
6.1	Umfang des Follow up	133
6.2	Verfahren und Aspekte des Follow up	134
6.2.1	Festlegung der Korrekturmaßnahmen	135
6.2.2	Verfolgung der Korrekturmaßnahme	138
6.2.3	Bewertung der Korrekturmaßnahmen	141
6.2.4	Maßnahmenbewertung als Feedback für Auditmanagementprozess	142
6.2.5	Vorgehen bei Nichtdurchführen der Korrektur- maßnahmen	142
<b>7</b>	<b>Kommunikationsaspekte im Audit</b>	145
7.1	Warum Kommunikationsaspekte betrachten?	147
7.2	Wie ist die Kommunikation zu verbessern?	149
7.2.1	Fragetechnik	149
7.2.2	Aktives Zuhören	152
7.2.3	Einwandbehandlung	152
7.2.4	Informationen verständlich vermitteln	154
7.2.5	Non-verbales Verhalten	159
7.3	Schlussfolgerung	161
7.4	Anhang: Lösung des Beispiels aus Kapitel 7.1	161
<b>8</b>	<b>Auditmanagement</b>	163
8.1	Auditmanagement in Form von Prozessmanagement	165
8.2	Ziele und Anforderungen des Auditprozesses	166
8.3	Ressourcen	169
8.4	Verfahren	175
8.4.1	Festlegung des Auditprozesses	175
8.4.2	Überwachungsmethoden	181
8.4.3	Überwachung mit Hilfe von Kennzahlen	186
8.5	Wechselwirkungen/Nahtstellen	190
<b>9</b>	<b>Qualitätsmanagement-Audits in der Normenlandschaft</b>	193
9.1	Die ISO 19011	195
9.2	Anforderungen verschiedener Normen an interne Audits	198
9.2.1	Anforderungen der ISO 9001	198
9.2.2	Zusätzliche Ansatzpunkte der ISO 9004	199
9.2.3	Zusätzliche Anforderungen der TS 16949	200
9.2.4	Zusätzliche Anforderungen des VDA 6 Teil 1	200

---

<b>10 Zertifizierung und Akkreditierung</b>	203
10.1 Definition und Zweck	205
10.2 Das Zertifizierungsverfahren	206
10.2.1 Phase 1: Zertifizierungsantrag, Angebot und Vertrag	207
10.2.2 Phase 2: Vorbereitung und Durchführung des Zertifizierungsaudits	212
10.2.3 Phase 3: Bewertung/Zertifikatserteilung	217
10.2.4 Phase 4: Überwachung des Zertifikats	219
10.3 Das Akkreditierungsverfahren	222
10.3.1 Akkreditierungssysteme	223
10.3.2 Deutscher Akkreditierungsrat – DAR	224
10.3.3 Die Normenreihe DIN EN ISO/IEC 17000	226
10.4 Schlussfolgerungen aus der Zertifizierungspraxis für die Auditorentätigkeit	227
<b>11 Tendenzen im Auditwesen</b>	229
11.1 Assessment und Audit	231
Fallbeispiel 1	232
Fallbeispiel 2	234
11.2 Unternehmens- und branchenspezifische Anpassung von Audits	236
Fallbeispiel 3	236
11.3 Audits mit Workshopcharakter	240
11.4 Integrierte Audits	240
11.5 Monetär betriebswirtschaftliche Aspekte bei Audits	243
11.6 Neue Anforderungen an die Auditorenqualifikation und -tätigkeit	244
11.7 Externes Audit und Zertifizierung: Quo vadis?	245
11.8 Audits im Web-Zeitalter	245
<b>12 Interpretation der ISO 9001 für Auditoren</b>	247
12.1 Allgemeine Hinweise	249
12.2 Qualitätsmanagementsystem (Kapitel 4)	249
12.2.1 Allgemeine Anforderungen (Kapitel 4.1)	249
12.2.2 Dokumentationsanforderungen (Kapitel 4.2)	252
12.3 Verantwortung der Leitung	256
12.3.1 Verpflichtung der Leitung (Kapitel 5.1)	256
12.3.2 Kundenorientierung (Kapitel 5.2)	256

---

12.3.3	Qualitätspolitik (Kapitel 5.3) . . . . .	257
12.3.4	Planung (Kapitel 5.4) . . . . .	258
12.3.5	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation (Kapitel 5.5) . . . . .	259
12.3.6	Managementbewertung (Kapitel 5.6) . . . . .	261
12.4	Management von Ressourcen (Kapitel 6) . . . . .	263
12.4.1	Bereitstellung der Ressourcen (Kapitel 6.1) . . . . .	263
12.4.2	Personelle Ressourcen (Kapitel 6.2) . . . . .	263
12.4.3	Infrastruktur (Kapitel 6.3) . . . . .	265
12.4.4	Arbeitsumgebung (Kapitel 6.4) . . . . .	265
12.5	Produktrealisierung (Kapitel 7) . . . . .	266
12.5.1	Planung der Produktrealisierung (Kapitel 7.1) . . . . .	266
12.5.2	Kundenbezogene Prozesse (Kapitel 7.2) . . . . .	267
12.5.3	Entwicklung (Kapitel 7.3) . . . . .	269
12.5.4	Beschaffung (Kapitel 7.4) . . . . .	272
12.5.5	Produktion und Dienstleistungserbringung (Kapitel 7.5) . . . . .	273
12.5.6	Lenkung von Überwachungs- und Meßmitteln (Kapitel 7.6) . . . . .	276
12.6	Messung, Analyse und Verbesserung (Kapitel 8) . . . . .	277
12.6.1	Allgemeines (Kapitel 8.1) . . . . .	277
12.6.2	Überwachung und Messung (Kapitel 8.2) . . . . .	277
12.6.3	Lenkung fehlerhafter Produkte (Kapitel 8.3) . . . . .	280
12.6.4	Datenanalyse (Kapitel 8.4) . . . . .	280
12.6.5	Verbesserung (Kapitel 8.5) . . . . .	281
<b>Literatur</b>	. . . . .	<b>283</b>