



ZSVA-Spiegel

Ausgabe 24/96
Register 7

BAG Service

Die BAG auf dem Weg zum ISO 9000-Zertifikat (Teil 4): Durchführung von internen Qualitätsaudits

Betriebsinterne Selbstinspektionen in Form von internen Qualitätsaudits sollen die dauerhafte Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems gewährleisten. Um einen optimalen Erfolg zu erzielen, sollten interne Audits in erster Linie nicht als Prüfungs-, sondern als Verbesserungsinstrumente verstanden und eingesetzt werden.

Die Erfahrung zeigt, daß es von Vorteil ist, wichtige betriebsinterne Abläufe in bestimmten Abständen auf ihre ordnungsgemäße Funktion hin zu überprüfen. Eventuelle, nicht geplante Abweichungen, die sich bisweilen aus nicht immer ganz nachvollziehbaren Gründen manifestiert haben und die zu Problemen führen können, werden dadurch bemerkt und können korrigiert werden. Aber auch Teilabläufe oder Verfahren, die aktuellen behördlichen Auflagen noch nicht genügen, sind durch Eigeninspektionen sehr gut zu identifizieren. Selbstverständlich sind interne Qualitätsaudits auch angesagt, wenn es gilt, Unregelmäßigkeiten im Betrieb auf den Grund zu gehen, die einen Einfluß auf die Produktqualität haben (z. B. Häufung von bestimmten Reklamationen oder Maschinenausfällen).

Zweck und Ziele interner Audits lassen sich im einzelnen wie folgt darstellen:

- Prüfung, ob gesetzliche oder durch Normen vorgegebene Forderungen eingehalten werden.
- Sicherstellung, daß das Qualitätsmanagement-System effektiv arbeitet und aufrechterhalten wird und daß nicht optimale Abläufe verbessert werden.

- Informationsbeschaffung im Hinblick auf die Notwendigkeit und den Umfang von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen.
- Selbstinspektionen liefern wichtige Daten für die regelmäßige Beurteilung des QM-Systems durch die Unternehmensleitung (QM-Reviews, von DIN EN ISO 9000ff gefordert).
- Interne Audits stellen eine gute Vorbereitung auf Kundenaudits dar, die prinzipiell nach dem gleichen Muster ablaufen und für das jeweilige Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen können.

Die möglichen Audit-Typen

Je nach Umfang und Schwerpunkt kann gemäß ISO 9000 zwischen verschiedenen Audit-Typen unterschieden werden:

- Beim **Systemaudit**, der umfangreichsten und aufwendigsten Form, wird das gesamte QM-System inspiziert. Systemaudits sind z. B. von Interesse, wenn größere betriebliche Umstrukturierungen geplant oder bereits eingeführt worden sind.
- Das **Verfahrensaudit** beschränkt sich auf einen Betriebsbereich bzw. ein oder mehrere spezielle Verfahren (interne Abläufe, Produktionsprozesse). Diese Inspektionsform wird wegen des guten Aufwand-Nutzen-Verhältnisses am häufigsten angewandt.
- Sollen ausschließlich bestimmte Merkmale bzw. Eigenschaften eines Produktes untersucht werden, so wird man in der Regel ein **Produktaudit** durchführen.

Diese starre Einteilung kann natürlich unter besonderen Umständen durchbrochen werden und sollte lediglich als grobe Einteilung dienen. So ist es beispielsweise nicht ungewöhnlich, ein Verfahrensaudit mit einem Produktaudit zu kombinieren.

Die ISO 9000-konforme Selbstinspektion

Sollen interne Audits in einer zertifizierungsfähigen Form durchgeführt werden, ist eine Reihe von formalen Vorgaben zu beachten. Aus den ISO 9000-Normen läßt sich dazu eine Liste von Mindestanforderungen herausarbeiten, die im Falle einer Zertifizierung von den Auditoren abgefragt werden:

- Für den gesamten Ablauf der Selbstinspektionen (Planung, Durchführung, Korrekturen, Zuständigkeiten) muß eine Qualitätsmanagement-Verfahrensweisung (QM-VA) erstellt werden (vgl. hierzu auch BAG Diagnostika informiert, Ausgabe 11/96, Register 7, Teil 2 dieser Informationsserie).
- In einem Plan ist festzulegen, welche Betriebsteile zu welchem Zeitpunkt inspiziert werden sollen.
- Die Durchführung des Audits muß protokolliert, die Ergebnisse müssen aufgezeichnet (Audit-Bericht) und den verantwortlichen Personen zur Kenntnis gebracht werden.
- Das auditierende Personal muß unabhängig von demjenigen sein, das direkte Verantwortung für die zu überprüfende Tätigkeit hat.

- Eingeleitete Korrekturmaßnahmen müssen dokumentiert und durch ebenfalls dokumentierte Folgeaudits überprüft werden.

In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, im geforderten Audit-Bericht eine Art Checkliste zu integrieren, die vorgegebene Dokumentationsschritte und wichtige Zuständigkeiten bereits enthält. **Das im Rahmen unseres Qualitätsmanagement-Systems ausgearbeitete Formblatt "Audit-Bericht" stellt dies exemplarisch dar und ist diesem Artikel als Anlage beigefügt.**

Häufige innerbetriebliche Probleme

Interne Qualitätsaudits haben naturgemäß einen gewissen Prüfungscharakter, der ihre Umsetzung nicht gerade vereinfacht. Da hilft selbst ein Hinweis auf das alte, chinesische Sprichwort "Nur durch die Augen eines anderen erkennst Du Dein wahres Ich!" meistens nur sehr wenig. Viele Mitarbeiter fühlen sich merklich unwohl, wenn man ihnen detaillierte Fragen zum Ablauf ihrer Arbeit bzw. zur Einhaltung/Nichteinhaltung vorgegebener Verfahren und Vorschriften stellt. Darüber hinaus existiert manchmal die Befürchtung, hinter einem Audit müsse "doch noch mehr stecken", als den Mitarbeitern mitgeteilt wird.

Werden während einer Inspektion Mängel entdeckt (z. B. lückenhafte Dokumentation von Kalibrierungen oder Bestellungen), führt dies anstelle einer konstruktiven kurzen Diskussion nicht selten zu gegenseitigen Schuldzuweisungen mit langwierigen Erklärungsversuchen, die bekanntlich für alle Beteiligten von äußerst geringem Nutzen sind!

Das Interne Audit als Chance zur Qualitätsverbesserung

Wie gelingt es nun am besten, den oben geschilderten Problemen aus dem Weg zu gehen, ohne Gefahr zu laufen, daß Selbstinspektionen von der Belegschaft ohne den nötigen Ernst betrachtet werden?

Unverzichtbar für eine effektive Auditierung ist ein geeignetes Persönlichkeitsprofil des Auditors (also des Fragenden). Im folgenden sind daher einige Eigenschaften aufgelistet, die nach einschlägiger Meinung eine Art Idealprofil darstellen:

- Objektivität und Unvoreingenommenheit.
- Diskretion und sicheres Urteilsvermögen.
- Einfühlungsvermögen verbunden mit guten kommunikativen Fähigkeiten.
- Natürliche Autorität, Geduld und Höflichkeit.
- Beharrlichkeit und Konsequenz bei der Darlegung von Einschätzungen und Entscheidungen.
- Ein angemessenes Fachwissen über den zu auditierenden Bereich führt in der Regel zu einer höheren Akzeptanz des Fragenden.

Eine Reihe weiterer Dinge sollte bei der Durchführung von Selbstinspektionen unbedingt beachtet werden:

- Das Audit sollte rechtzeitig angekündigt und die Mitarbeiter nicht im Unklaren über die zu behandelnden Themen gelassen werden.
- Die tatsächlichen Gründe für das Audit (Routine oder besonderer Anlaß) sind zu nennen.
- Der Auditor sollte klar herausstellen, daß keine Schuldigen, sondern lediglich Fehler gesucht werden, die korrigiert werden müssen.
- Wichtig ist es, den Befragten zu vermitteln, daß das Zugeben von Fehlern im Sinne einer Qualitätsverbesserung effektiver ist als Ausreden oder "Notlügen".
- Die betroffenen Mitarbeiter sollten intensiv aufgefordert werden, Vorschläge für Verbesserungen zu unterbreiten.
- Man sollte darauf hinweisen, daß ein Audit für den Befragten eine gute Gelegenheit ist, eventuelle Probleme anzusprechen.
- Indem im Rahmen eines Schlußgespräches Unklarheiten beseitigt und eventuelle Korrekturmaßnahmen angesprochen werden, läßt sich das Audit zu einem einvernehmlichen Abschluß führen.

Anzahl und Art der hier vorgestellten Hinweise lassen erkennen, daß Selbstinspektionen eine gewisse Erfahrung und eine Portion Fingerspitzengefühl des Auditors erfordern. Der Aufwand ist jedoch gerechtfertigt: Interne Qualitätsaudits führen, wenn sie sinnvoll durchgeführt werden, durch Fehlervermeidung bzw. -korrektur zu Kostensenkung und erhöhter Kundenzufriedenheit und tragen dadurch zu einer stabilen Wettbewerbsfähigkeit bei.

Literaturhinweise

1. DIN ISO 10011, Teil 1
Auditdurchführung
2. DIN ISO 10011, Teil 2
Qualifikationskriterien für Qualitätsauditoren
3. DIN ISO 10011, Teil 3
Management von Auditprogrammen

(Bezugsquelle: Beuth-Verlag, Berlin)

Noch Fragen? Rufen Sie uns einfach an!

Herrn Dr. Olaf Gaide, Qualitätsmanagement, Tel.: 06404/925-212.

BAG - Für eine Zukunft mit Dimension.

