



Prozesse agil auditieren

Mit Prozessorientierung oder Agilität dem Audit einen Mehrwert verleihen

Viele Unternehmen agieren in einem immer komplexeren, dynamischeren und interaktiveren organisatorischen Umfeld. Innovative Arbeits- und Denkweisen müssen daher auch bei internen Audits genutzt werden. Audits könnten durch klare Prozessorientierung oder Agilität einen höheren Mehrwert und damit bessere Akzeptanz im Unternehmen schaffen. Weg von der Routinekontrolle und hin zu einer wertstiftenden Dienstleistung – das sind die internen Audits der Zukunft.

Martina Scharwey

Viele Unternehmen agieren in einem organisatorischen Umfeld, das immer komplexer, dynamischer und interaktiver wird (VUKA), wobei laut Zukunftsinstitut zwölf Megatrends den Wandel antreiben. Die Einführung von End-to-End-Prozessen, Digitalisierung und Automatisierung sowie von Künstlicher Intelli-

genz mit stärkerer Einbindung der Kunden sind nur ein paar Beispiele (Bild 1). Organisationen schaffen den Wandel nur mit der notwendigen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Zur Unterstützung des Wandels ist agiles Arbeiten auf dem Vormarsch. Aber was passiert mit den internen Audits? Diese erfolgen häufig so wie immer, also starr und

als reine Routinekontrolle, um die Normforderungen zu erfüllen. Audits als mehrwertstiftende interne Dienstleistung, die an die neuen Arbeitsweisen angepasst sind, bleiben in der Regel eine Vision.

Neue innovative Arbeits- und Denkweisen bei internen Audits, die eine klare Prozess- und Zielorientierung haben oder agil

DITIONAL OGY

Prozessmanagement hat der Entscheidungsträger eine hohe Flexibilität, nutzt neue Vorgehensweisen, ist spontan und lässt Experimente zu. Sinnvolle Prozesse und Kennzahlen sollten immer die Basis bilden. Gleich, ob klassischer oder agiler Prozess, die Frage, welchen Beitrag dieser zur Unternehmensstrategie/-politik leistet, ist essenziell.

Prozessorientiert auditieren, aber bitte agil!

In vielen Unternehmen werden interne Audits schon prozessorientiert geplant und umgesetzt. Der nächste Schritt ist nun, die Auditplanung und -umsetzung gezielt den Agilitätsgrundsätzen folgen zu lassen, um schneller zu relevanten Ergebnissen zu gelangen. Die Werte des Manifests für agile Softwareentwicklung können auf agile Audits angepasst werden (Bild 2).

Zum besseren Verständnis der möglichen Ansatzpunkte der Agilität für interne Audits, kann man die *zwölf Prinzipien* hinter dem *Agilen Manifest* wie folgt modifizieren:

- Unsere höchste Priorität ist es, den Auditauftraggeber, den Prozessverantwortlichen und den Auditierten durch frühe und kontinuierliche Rückmeldung nutzenstiftender Auditergebnisse zufrieden zu stellen.
- Änderungen der Auditziele und damit Anforderungsänderungen (selbst spät in der Auditplanung) heißen wir willkommen.
- Wir liefern wertschöpfende Audit-(Teil)-Ergebnisse regelmäßig innerhalb weniger Tage oder Wochen; bevorzugen

immer kürzere Zeitspannen.

- Tägliche Zusammenarbeit von Auditoren und Experten in Audits.
- Planung von internen Audits mit motivierten Mitarbeitern und Experten. Ein Umfeld schaffen und die Unterstützung bieten, die sie benötigen und vertrauen, sodass die Aufgabe fertig gestellt werden.
- Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Auditteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
- Wertschöpfende Audit-(Zwischen)-Ergebnisse sind das wichtigste Fortschrittsmaß.
- Agile Prozesse fördern nachhaltiges Auditieren. Die Auftraggeber, Auditoren und Auditierten sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
- Ständiges Augenmerk auf Exzellenz und gute Audit-Praxis fördert Agilität.
- Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
- Die besten Auditplanungen und -umsetzungen entstehen durch selbstorganisierte Auditteams.
- In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Interne Auditoren wollen häufig diesen neuen Weg mit den neuen Anforderungen nicht mitgehen, so dass in Unternehmen zwei Gruppen von Auditoren entstehen: „Konformitäts-Auditoren“ und „Agile“ »

geplant und umgesetzt werden, schaffen einen Mehrwert und damit eine bessere Akzeptanz im Unternehmen. Auditplanung und -umsetzung müssen sich von *reaktiv* in Richtung *proaktiv* und *flexibel* entwickeln.

Basis für die Auditplanung ist immer das Prozessmanagement des Unternehmens. Es gestaltet sich so individuell wie das Unternehmen selbst. Klassische und agile Prozesse sind in unterschiedlichen Reifegraden umgesetzt. Im agil geprägten

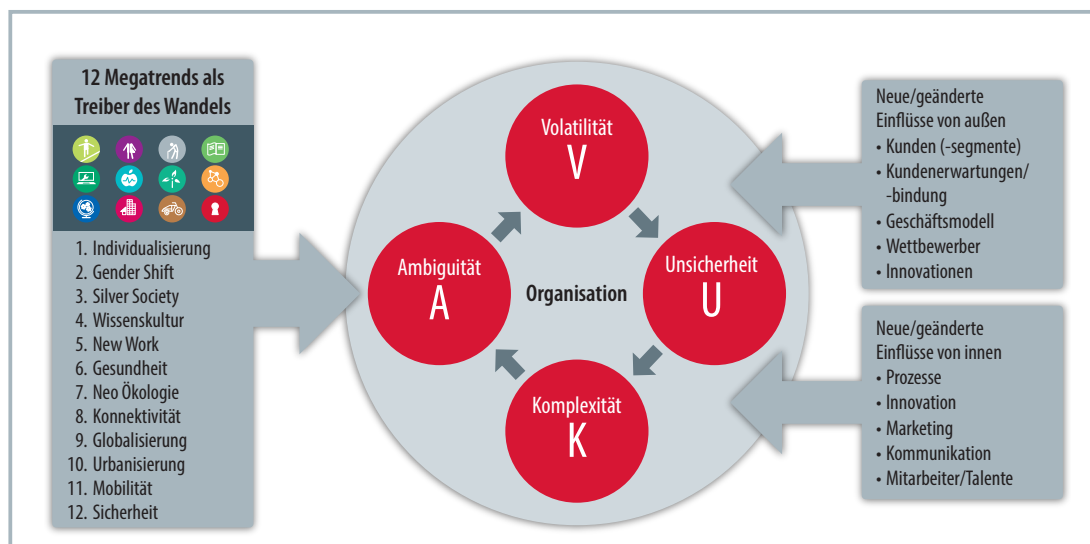


Bild 1. Megatrends und deren Einfluss auf Organisationen. Quelle: Zukunftsinstitut © Hanser

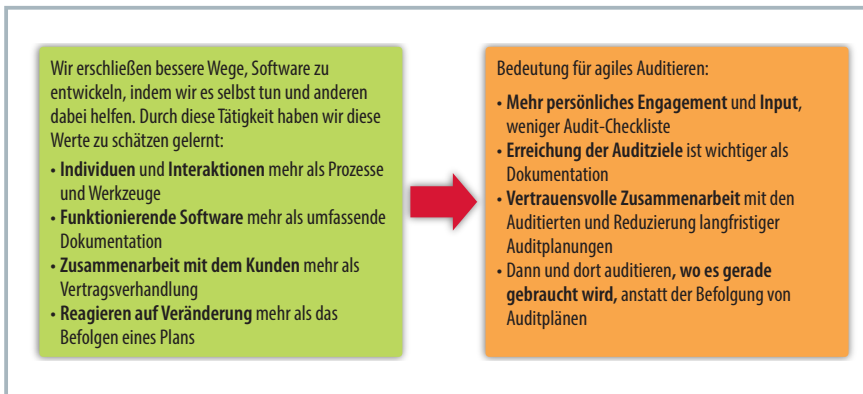


Bild 2. Manifest für Agile Softwareentwicklung . Quelle:Beck K.© Hanser

Auditoren“. Ob das sinnvoll ist, hängt von der aktuellen Unternehmenssituation ab.

Was bedeutet agiles Auditieren für die Auditpraxis?

Die prozess- und risikobasierte Auditplanung für das kommende Jahr oder noch

besser für die nächsten drei Jahre ist durchaus sinnvoll, aber nur wenn ausreichend Freiräume für agile Audits eingeplant werden, die 50:50-Regel hat sich hier bewährt, denn das Reagieren auf ein Problem/eine Auditfrage steht im Mittelpunkt. Die flexible Gestaltung des Prüfungsansatzes bei

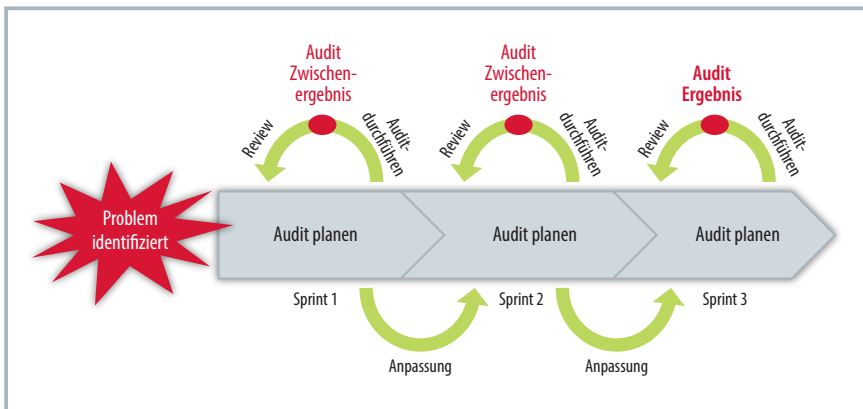


Bild 3. Audits mit Sprints. Quelle: Scharwey© Hanser

50 Prozent der Auditzeit ist das Ziel. Hierbei gilt insbesondere

- einen schnellen Audit-Planungsprozess und Aufgabenpriorisierung umzusetzen,
- eine verstärkte Beteiligung der Verantwortlichen und Handelnden des zu auditierenden Prozesses,
- die regelmäßige Reflektion von dem ganzen Auditteam, um Erfolge zu notieren und nächste Ziele festzulegen,
- 1–2 Wochen anhaltender Sprint, um die gesetzten Auditziele zu erreichen und
- tägliche Check-ins mit dem ganzen Auditteam, um die Fortschritte festzuhalten, Fragen zu klären und bei Problemen gemeinsam eine Lösung zu finden (Bild 3).

Wichtig ist, dass das Auditteam auf den neuen Ansatz fokussiert und nicht nur neue Namen für alte Arbeitsweisen benutzt.

Voraussetzungen für erfolgreiche agile Audits

Ohne die Unterstützung und das Vertrauen des Managements wird agiles Auditieren nicht erfolgreich funktionieren. Darüber hinaus müssen relevante agile Prinzipien konsequent angewandt werden. Die Auditplaner und Auditoren sollten kompetent, engagiert, kommunikationsstark, teamfähig, selbstbewusst, flexibel und offen sein sowie bereit, Verantwortung zu

Audit-Zeitplan					
Problemstellung		Kundereklamation zu Produkt A			
Auditteam		Fr. Schlau, Fr. Emsig, Hr. Klug, Hr. Flink			
Datum	Dauer	Ziele	Auditor*in	Prozess/ Bereich/Team	Ansprechpartner
15.11.	9–11h	- Problem spezifiziert- - Ziel für 1. Sprint festgelegt- - Auditteameinteilung und Zielprozesse-/ bereiche definiert (wer fängt mit was an?)	Schlau, Emsig, Klug, Flink	QM	QMB
16.11.	9–12h	Sprint 1 – Audit durchführen	Team 1: Schlau, Klug	Kundencenter	Gut
16.11.	9–12h	Sprint 1 – Audit durchführen	Team 2: Emsig, Flink	Vertrieb	Schnell
16.11.	13–14h	- Auditzwischen-ergebnisse besprechen- - Review mit GL	Team 1 und 2	QM	QMB, GF
16.11.	14–15h	Review im Auditteam	Team 1 und 2	QM	QMB
17.11.	9–9.30h	Check-in-Ziel für 2. Sprint festgelegt	Schlau, Emsig, Klug, Flink	QM	QMB
17.11.	9.30–12h	Sprint 2 – Audit durchführen	Team 1: Schlau, Klug	Logistik	Hurtig
17.11.	9.30h–12h	Sprint 2 – Audit durchführen	Team 2: Emsig, Flink	FiBu	Reich
17.11.	13–14h	- Auditzwischen-ergebnisse besprechen-Review mit GL	Team 1 und 2	QM	QMB, GF
17.11.	14–15h	Review im Auditteam	Team 1 und 2	QM	QMB
etc.					

Tabelle Beispiel eines Audit-Zeitplans. Quelle: Scharwey © Hanser

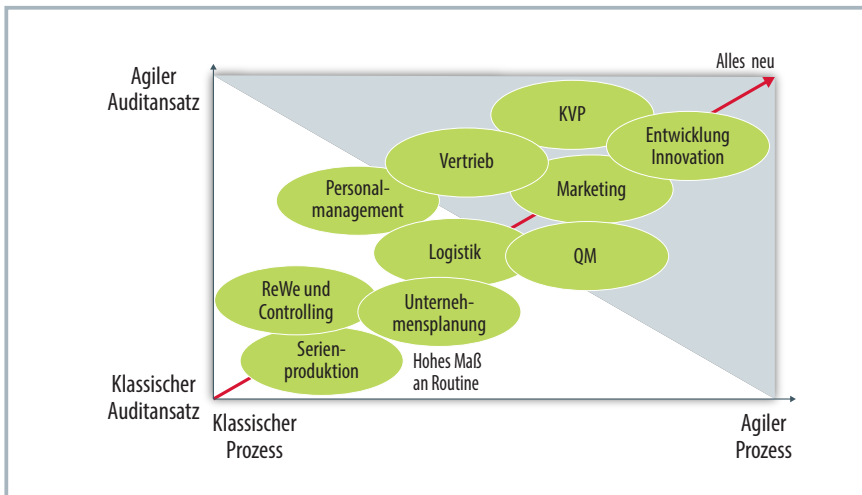


Bild 4. Prozessaudits vs. Agile Audits. Quelle: Scharwey © Hanser

übernehmen. Der Wille, sich auf Probleme und Prozesse einzulassen, diese zu verstehen und zu hinterfragen, anstatt Checklisten abzuarbeiten, ist essenziell.

Agiles Auditieren ist sicherlich kein Allheilmittel für alle Organisationen und Prozesse. Für Prozesse mit einem hohen Maß an Routine, wenig Veränderungen und Flexibilität bietet sich nach wie vor der klassische Auditansatz an. Dieser kann je-

doch mittels alternativer Auditmethoden aufgefrischt werden, um hiermit ebenfalls mehrwertstiftende Auditergebnisse zu erlangen. Je agiler, innovativer und flexibler Prozesse und Bereiche sind, umso eher sollte auf eine agile und prozessorientierte Auditierung umgestellt werden (Bild 4). Audits der Zukunft müssen wertstiftende Dienstleistungen und keine Routinekontrollen sein! ■

Typisches Auditszenario in der Praxis

- Im Unternehmen treten immer wieder vergleichbare Probleme auf (z.B. Kundenreklamationen zu einem bestimmten Produkt/Dienstleistung), die über verschiedene Kanäle (z.B. Vertrieb, Mail, Kundencenter, Key Accounter, Brief, Kundenveranstaltungen) in das Unternehmen getragen und abgearbeitet werden (z.B. über Ersatzlieferung, Kulanzzahlung). Die Unzufriedenheit der Kunden mit dieser Situation spiegelt sich in den regelmäßig durchgeführten Kundenbefragungen wider und die Kulanzzahlungen steigen.
- Interne Audits werden regelmäßig durchgeführt, haben aber keine Ursache für die Probleme identifizieren können, da diese anscheinend in verschiedenen Prozessen und Bereichen liegen.
- Die Geschäftsleitung (GL) beauftragt den QMB, die Problemursachen zu identifizieren und Maßnahmen zur Beseitigung vorzuschlagen.
- Der QMB stellt ein agiles Auditteam zusammen, das aus internen Auditoren und Experten besteht und in den nächsten zwei Wochen agil auditieren soll.
- Die Planung des agilen Audits beginnt mit der Spezifikation des Problems, der Festlegung des Ziels des ersten Sprints sowie der Einteilung der agilen Auditteams. Die agilen Auditteams legen die Zielprozesse bzw. Zielbereich für den ersten Sprint fest (Sprint Planning). Gemäß dieser Planung werden zeitnah die agilen Audits durchgeführt („Sprints“). Zwischenergebnisse werden gemeinsam im gesamten Team besprochen, mit dem Stakeholder ein Review (hier die GL) und ein kurzes Review im Auditteam (Sprint Retrospektive) durchgeführt. Am nächsten Tag erfolgt eine kurze Besprechung und die Festlegung der Ziele für den nächsten Sprint (Check-in) (Tabelle).
- Je nach Problemstellung und Ergebnissen der Sprints sollten nach 1 bis 2 Wochen fundierte Ergebnisse vorliegen.

INFORMATION & SERVICE

QUELLEN

- Ankel, P., Al-Dawaf, A.: www.linkedin.com/pulse/were-going-agile-siemens-audit-philip-ankel
- Beck, K., et al.: Manifest für Agile Softwareentwicklung. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Beck, K., et al., Prinzipien hinter dem Agilen Manifest. <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>
- Czechowski, P.: Agiles Prozessmanagement – Brauchen wir noch Prozesse? <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/agiles-prozessmanagement-brauchen-wir-noch-prozesse.html>
- PwC UK: Agile Auditing. Mindset over Matter. <https://www.pwc.co.uk/audit-assurance/assets/pdf/agile-auditing.pdf>
- Zukunftsinstitut: Die Megatrends. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#12-megatrends>

AUTORIN

Dipl.-Kauffrau Martina Scharwey ist Expertin für Qualitäts-, Prozess- und Risikomanagement und seit über 25 Jahren als Beraterin, Trainerin und Lead Auditorin tätig. Nach ihrer internationalen Beraterkarriere machte sie sich 1995 mit KMS Consult selbständig und wurde von der DQS zur Auditorin berufen. Neben klassischen Beratungs- und Trainingsprojekten sowie internen und externen Audits, entwickelte sie 2008 den für die Relocationbranche spezifischen internationalen ‚EuRA Global Quality Seal Standard‘, ein nicht akkreditierter Qualitätsstandard, nachdem weltweit Unternehmen aus dem Sektor Relocation zertifiziert werden.

KONTAKT

ms@kmsconsult.de