

**Erforderliche Handlungskompetenz
Interner Umweltmanagementsystem-Auditoren**

DISSERTATION
der Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Petra Schoele

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Thomas Dyllick-Brenzinger

und

Prof. Fritz Fahrni, PhD

Dissertation Nr. 3850

Druckerei Fleck, Markdorf, 2010

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 26.Oktober 2010

Der Rektor:

Prof. Ernst Mohr, PhD

Vorwort

Die Motivation zu dieser Arbeit basiert auf meinen beruflichen Erfahrungen. Als Unternehmensberaterin unterstütze ich Firmen bei Aufbau und Aufrechterhaltung von Umweltmanagementsystemen sowie der Durchführung von internen Audits. Hier erlebe ich oft, dass Potenziale, welche interne Audits über die reine Überprüfung der Konformität hinaus bieten, in Unternehmen nicht erkannt und genutzt werden und nur wenige Mitarbeiter als interne Auditoren arbeiten möchten.

Diese Arbeit soll zum Umdenken motivieren. Interne Audits sollen als Chance begriffen werden, nicht als Belastung. Mitarbeiter sollen sich engagieren und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbringen wollen und können.

Darum soll diese Arbeit der Beantwortung der Frage nach den Erfolgskriterien für interne Managementsystem Audits und der erforderlichen Handlungskompetenz der internen Auditoren dienen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die in besonderer Weise zur Entstehung und zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Den Anfang mache ich bei all denen, die mich zu dieser Arbeit inspirierten. Dies sind die Menschen in den Unternehmen, die sich aktiv in die internen Audits einbringen und so zeigen, welches ein wertvolles Instrument diese für die kontinuierliche Verbesserung sind. Mein Dank gilt den Mitarbeitern, insbesondere den internen Auditoren der Berliner Wasserbetriebe und der Lincoln GmbH, die mir die Möglichkeit gaben, an den Verfahren der internen Auditierung als Beobachterin teilzunehmen. Mein spezieller Dank gilt den Umweltbeauftragten dieser Unternehmen, Maritta Bergner und Ulrike Schweizer, für die hervorragende Zusammenarbeit.

Bedanken möchte ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Thomas Dyllick für die Begleitung während des Forschungsprozesses. Er nahm sich Zeit für meine Fragen und Probleme, hatte Verständnis dafür, dass es durch die Geburt meiner Tochter zu einer längeren Unterbrechung kam und unterstützte durch seine konstruktive Kritik und wertvollen Hinweise. Prof. Dr. Fritz Fahrni danke ich, dass er das Korreferat übernommen hat.

Sehr dankbar bin ich für die vielen Anregungen, Ratschläge und Hilfestellungen von Freunden und Kollegen, die zum Gelingen dieser Arbeit beitrugen. Besonders wertvoll waren die Gespräche mit Dr. Jan Uwe Lieback von der GUT Zertifizierungsgesellschaft Berlin und die Zusammenarbeit mit ihm in den externen Audits.

Mein Dank gilt den Menschen, die St.Gallen für mich zur Heimat machten. Zum einen sind dies Freunde und WG-Kollegen und zum anderen die Mitarbeitern des In-

stitutes für Wirtschaft und Ökologie. Ein ganz besonderer Dank gilt hier Frau Vreny Knöpfler-Mousa.

Vergessen will ich auf keinen Fall den Dank an meine Familie und Freunde, die immer für mich da sind, sich mit mir freuen und mich aufrichten, wenn es nötig ist. Ein grosser Dank geht an meine Eltern Astrid und Kurt Schoele sowie an meine Schwester Jana Schoele dafür, dass sie immer an das Gelingen dieser Arbeit geglaubt haben und sie immer da waren, wenn ich sie brauchte.

Ohne die grossartige Unterstützung durch meinen Ehemann Dr. Olaf Schoele-Schulz hätte es diese Arbeit nicht gegeben. Er hörte zu, fragte nach, diskutierte, kämpfte mit dem Fehlerteufel und gab mir die Zeit, die ich brauchte. Vielen Dank dafür.

Ein ganz besonderer Dank geht an meine Tochter Lilli, die mich lehrte die Dinge anders zu sehen und die Prioritäten zu verschieben

Immenstaad am Bodensee, Dezember 2010

Petra Schoele

Inhaltsübersicht

Einleitung

Problemstellung

Stand der relevanten Forschung

Zielsetzungen und Fragestellung

Forschungsansatz

Aufbau der Arbeit

Bezugsrahmen

Umweltmanagementsysteme

Interne Umweltmanagementsystem-Audits

Einflussfaktoren auf den Audit-Erfolg

Handlungskompetenz

Schulungsinhalte für Interne Auditoren

Fallstudien

Auswahl der Fallstudien

Fallstudie Berliner Wasserbetriebe

Fallstudie Lincoln GmbH

Vergleichende Analyse der Fallstudien

Auswertung der Beobachtungsbögen

Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis

Kriterien für eine erfolgreiche Audit-Durchführung

Erforderliche Handlungskompetenz für Interne Auditoren

Implikationen für die Auswahl und Ausbildung Interner Auditoren

Weiterer Forschungsbedarf

Anhang

Quellenverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG	1
1.2	STAND DER RELEVANTEN FORSCHUNG	4
1.3	ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG	6
1.4	FORSCHUNGSANSATZ	7
1.5	AUFBAU DER ARBEIT	9
2	BEZUGSRAHMEN	11
2.1	UMWELTMANAGEMENTSYSTEME	11
2.2	INTERNE UMWELTMANAGEMENTSYSTEM-AUDITS	15
2.2.1	<i>Begriffsklärung</i>	16
2.2.2	<i>Nutzen von Audits</i>	18
2.2.3	<i>Audit-Prinzipien</i>	18
2.2.4	<i>Audit-Ansatz</i>	20
2.2.5	<i>Audit-Arten</i>	21
2.2.6	<i>Audit-Funktionen</i>	22
2.2.7	<i>Audit-Ziele</i>	24
2.3	EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN AUDIT-ERFOLG	27
2.3.1	<i>Beteiligung der obersten Leitung</i>	28
2.3.2	<i>Beteiligung der Mitarbeiter</i>	28
2.3.3	<i>Interne Auditoren</i>	31
2.3.4	<i>Audit-Verfahren</i>	35
2.3.4.1	Management eines Audit-Programms	35
2.3.4.2	Audit-Tätigkeiten	38
2.3.5	<i>Audit-Gespräch</i>	42
2.3.5.1	Grundprinzipien der Kommunikation	42
2.3.5.2	Grundsätze der Gesprächsführung	43
2.3.6	<i>Fazit</i>	44
2.4	HANDLUNGSKOMPETENZ	46
2.4.1	<i>Kompetenz</i>	46
2.4.2	<i>Handlungskompetenz</i>	48
2.4.2.1	Sachkompetenz	49
2.4.2.2	Sozialkompetenz	50
2.4.2.3	Selbstkompetenz	51
2.4.3	<i>Modell der Handlungskompetenz</i>	52
2.4.4	<i>Ermittlung der Fähigkeiten der einzelnen Kompetenzbereiche</i>	52
2.4.4.1	Kompetenzmodelle: Personalauswahl und Personalbeurteilung	56
2.4.4.2	Kompetenzmodelle aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte	59
2.4.4.3	Kompetenzmodelle zur Personalausbildung	63
2.4.5	<i>Zusammenstellung der Handlungskompetenz für interne Auditoren</i>	65

2.4.6	<i>Beobachtungsbogen</i>	68
2.5	SCHULUNGSINHALTE FÜR INTERNE AUDITOREN	74
2.5.1	<i>Anforderungen nach der ISO 19011:2002</i>	74
2.5.1.1	Ausbildungsanforderungen an Auditoren	75
2.5.1.2	Zusatzanforderungen an Audit-Teamleiter	78
2.5.1.3	Zusammenfassung der Anforderungen	78
2.5.2	<i>Ausbildungsangebote für Interne Auditoren</i>	78
2.5.1.4	Schulungsangebote für die Grundausbildung interner Auditoren	79
2.5.1.5	Schulungsangebote für die Zusatzausbildung interner Auditoren	81
2.5.1.6	Zusammenfassung der Angebote	85
2.5.3	<i>Vergleich der Anforderungen der ISO 19011 und der Schulungsangebote</i>	85
3	FALLSTUDIEN	86
3.1	AUSWAHL DER FALLSTUDIEN	86
3.1.1	<i>Datenerfassung</i>	87
3.1.2	<i>Datenbasis</i>	89
3.1.3	<i>Datenauswertung</i>	90
3.1.3.1	Datenvalidierung	91
3.2	FALLSTUDIE BERLINER WASSERBETRIEBE	93
3.2.1	<i>Das Unternehmen Berliner Wasserbetriebe</i>	93
3.2.2	<i>Umweltmanagementsystem</i>	94
3.2.3	<i>Verfahren der Internen Auditierung</i>	95
3.2.3.1	Audit-Plan / Audit-Programm	96
3.2.3.2	Auswahl der internen Auditoren	96
3.2.3.3	Ausbildung der internen Auditoren	97
3.2.3.4	Audit-Planung und -Anmeldung	98
3.2.3.5	Audit-Tätigkeiten vor Ort	99
3.2.3.6	Audit-Bericht	99
3.2.3.7	Audit-Folgemaßnahmen	99
3.2.4	<i>Beobachtungen aus den Audit-Gesprächen</i>	100
3.2.5	<i>Beobachtete Handlungskompetenz der internen Auditoren</i>	104
3.3	FALLSTUDIE LINCOLN GMBH	105
3.3.1	<i>Das Unternehmen Lincoln</i>	105
3.3.2	<i>Umweltmanagementsystem</i>	105
3.3.3	<i>Verfahren der internen Auditierung</i>	106
3.3.3.1	Audit-Plan / Audit-Programm	108
3.3.3.2	Auswahl der internen Auditoren	108
3.3.3.3	Ausbildung der internen Auditoren	108
3.3.3.4	Audit-Planung und -Anmeldung	108
3.3.3.5	Audit-Tätigkeit vor Ort	109
3.3.3.6	Audit-Bericht	109
3.3.3.7	Audit-Folgemaßnahmen	110
3.3.4	<i>Beobachtungen aus den Audit-Gesprächen</i>	110
3.3.5	<i>Beobachtete Handlungskompetenz der internen Auditoren</i>	114

3.4	VERGLEICHENDE ANALYSE DER FALLSTUDIEN	116
3.4.1	<i>Verfahren der internen Auditierung</i>	116
3.4.2	<i>Beteiligung der obersten Leitung</i>	116
3.4.3	<i>Beteiligung der Mitarbeiter</i>	117
3.4.4	<i>Auswahl und Ausbildung der internen Auditoren</i>	118
3.4.5	<i>Weiterbildung der internen Auditoren</i>	118
3.4.6	<i>Audit-Gespräche</i>	119
3.4.7	<i>Wesentliche Erkenntnisse aus den Fallstudien</i>	119
3.4.8	<i>Fazit</i>	121
3.5	AUSWERTUNG DER BEOBACHTUNGSBÖGEN	122
4	ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS	131
4.1	KRITERIEN FÜR EINE ERFOLGREICHE AUDIT-DURCHFÜHRUNG	131
4.1.1	<i>Beteiligung der obersten Leitung</i>	131
4.1.2	<i>Beteiligung der Mitarbeiter</i>	131
4.1.3	<i>Interne Auditoren (Auswahl, Kompetenzen und Befugnisse)</i>	132
4.1.4	<i>Audit-Verfahren</i>	133
4.1.5	<i>Audit-Gespräch / Audit-Tätigkeiten vor Ort</i>	133
4.2	ERFORDERLICHE HANDLUNGSKOMPETENZ FÜR INTERNE AUDITOREN	135
4.2.1	<i>Sachkompetenz</i>	135
4.2.2	<i>Sozialkompetenz</i>	136
4.2.2.1	<i>Kommunikationsfähigkeiten</i>	136
4.2.2.2	<i>Teamfähigkeit</i>	137
4.2.3	<i>Selbstkompetenz</i>	138
4.3	IMPLIKATIONEN FÜR DIE AUSWAHL UND AUSBILDUNG DER INTERNEN AUDITOREN	141
4.3.1	<i>Implikationen für die Auswahl der internen Auditoren</i>	141
4.3.2	<i>Exkurs: Persönlichkeits-Modelle</i>	142
4.3.3	<i>Implikationen für die Ausbildung der internen Auditoren</i>	145
5	WEITERER FORSCHUNGSBEDARF	147
6	ANHANG	148
6.1	TEILNAHME AN INTERNEN AUDITS IN CHRONOLOGISCHER FOLGE	148
6.2	TEILNAHME AN SCHULUNGEN DER INTERNEN AUDITOREN IN CHRONOLOGISCHER FOLGE	149
6.3	ANLEITUNG FÜR DIE NUTZUNG UND AUSWERTUNG DES BEOBACHTUNGSBOGENS	150
6.4	ANGEBOTE EXTERNER SCHULUNGSANBIETER	154
	QUELLENVERZEICHNIS	180

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PLAN-DO-CHECK-ACT-Kreislauf	1
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen den Entwicklungsdimensionen des betrieblichen Umweltschutzes und des Umweltmanagementsystems, der Umsetzung von Audit-Funktionen sowie der Vorgehensweise interner Umwelt-Audits	4
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 4: Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001	14
Abbildung 5: Zuordnung der Audit-Ziele zu den Audit-Arten (Eigene Darstellung)	26
Abbildung 6: Einflussfaktoren des Umweltverhaltens der Mitarbeiter nach Bentz	30
Abbildung 7: Einflussfaktoren auf das Audit-Verhalten der Internen Auditoren	32
Abbildung 8: Beziehungen zwischen den Phasen der Bewertung nach ISO 19011:2002	34
Abbildung 9.: Prozessablauf für das Management eines Audit-Programms	36
Abbildung 10: Überblick über typische Audit-Tätigkeiten nach ISO19011:2002	38
Abbildung 11: Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Audits	45
Abbildung 12: Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz	49
Abbildung 13: Modell der Handlungskompetenz, dass der Arbeit zugrunde liegt	52
Abbildung 14: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Anforderungen an Auditoren aus der ISO 19011:20021	53
Abbildung 15: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Studien zur Personalauswahl und Personalbeurteilung gemäss Eilles-Matthiessen, el Hage, Janssen, Osterholz.	57
Abbildung 16: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Studien zur Personalauswahl und Personalbeurteilung gemäss Grabisch	58
Abbildung 17: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss Delhess	59
Abbildung 18: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss Hausmann	60
Abbildung 19: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss Hilb	60
Abbildung 20: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss Jacobi	61
Abbildung 21: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss Zwick	62

Abbildung 22: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Untersuchungen zur beruflichen Handlungskompetenz in Ausbildungsberufen gemäss Busian	63
Abbildung 23: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Untersuchungen zur beruflichen Handlungskompetenz in Ausbildungsberufen gemäss Woki	64
Abbildung 24: Zusammenstellung möglicher Fähigkeiten für die Sach-, Sozial und Selbstkompetenz für interne Auditoren	66
Abbildung 25: Eingesetzter Beobachtungsbogen	73
Abbildung 26: Beispielhafte Übersicht der internen Auditoren mit Angaben zur Person	97
Abbildung 27: In den Audits beobachtete Fähigkeiten der Sach-, Sozial-, und Selbstkompetenz (Berliner Wasserbetriebe)	104
Abbildung 28: In den Audits beobachtete Fähigkeiten der Sach-, Sozial-, und Selbstkompetenz (Lincoln)	115
Abbildung 29: Kriterien zur Gruppierung und Auswertung der Beobachtungsbögen	122
Abbildung 30: Auswertungsergebnisse der Beobachtungsbögen	128
Abbildung 31: Erforderliche Handlungskompetenz internen UMS-Auditoren	139
Abbildung 32: Übersicht Persönlichkeits-Modelle	144
Abbildung 33: Schulungsinhalte der Aus- und Weiterbildung interner Auditoren	146

Zusammenfassung

Unternehmen, die ein zertifiziertes Managementsystem implementiert haben, sind zur Durchführung von internen Audits verpflichtet. Häufig werden jedoch die Potenziale, welche interne Audits über die reine Überprüfung der Konformität hinaus bieten, in Unternehmen nicht erkannt oder genutzt. Ausserdem sind oft nur wenige Mitarbeiter dazu bereit, als interne Auditoren zu arbeiten.

In der vorliegenden Dissertation wird deshalb die Frage nach den Erfolgskriterien für interne Managementsystem Audits, der dafür benötigten Handlungskompetenz der internen Auditoren und daraus resultierenden Implikationen für die Auswahl und Ausbildung der Auditoren durch theoretische Analysen und Fallstudien aus der Praxis beantwortet.

Als wesentliche Erfolgskriterien werden die Beteiligung der obersten Leitung und der Mitarbeiter, die Audit-Durchführung (Verfahren und Gespräch) und die Handlungskompetenzen und –befugnisse der Auditoren definiert und verifiziert

Als primärer Faktor wirkt die genaue Kenntnis der gesetzlichen und normativen Randbedingungen sowohl bei den Auditoren als auch bei der obersten Leitung. Denn daraus müssen klare Vorgaben der Audit-Ziele und Ressourcen durch die oberste Leitung resultieren.

Auf dieser Grundlage kann eine strukturierte Audit-Vorbereitung und Durchführung durch die Auditoren erfolgen. Hier wirkt sich die Gesamtheit ihrer Handlungskompetenz mit den entsprechenden Fähigkeiten unmittelbar aus. Neben fachlichen und normativen Kenntnissen (Sachkompetenz) sind die Sozial- und Selbstkompetenz von entscheidender Bedeutung für die Audit-Durchführung und besonders für die Beteiligung der Mitarbeiter.

Es kann sowohl in den theoretischen Analysen, als auch den praktischen Fallstudien gezeigt werden, dass Auditoren die Fähigkeiten aus den drei Bereichen der Handlungskompetenz - Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz - gleichwertig besitzen müssen. Daraus ergeben sich die folgenden Implikationen für die Auswahl und Ausbildung von Auditoren:

- Sorgfältige Auswahl der Auditoren primär nach ihren Sozial- und Selbstkompetenzen, da Sachkompetenz am ehesten erlernbar ist.
- Aufstellung von Auditoren-Teams für die Durchführung komplexer Audits und zur Abdeckung aller Kompetenzbereiche
- Regelmässige Schulung und Weiterbildung der Auditoren, wobei verstärkt Sozial- und Selbstkompetenzen berücksichtigt werden sollten

Summary

The motivation for this thesis is based on my professional experience. As a management consultant, I am supporting enterprises in implementing and maintaining environmental management systems and performing internal audits. In this position, I am regularly observing that the opportunities of internal audits, which meanwhile exceed the pure validation of compliance by far, are neither recognized nor used. Employees are not motivated to become internal auditors.

For this reason, the present thesis investigates the success criteria for internal management system audits, the demanded abilities and resulting implications the selection, education and training of internal auditors.

Main success criteria identified for internal management system audits are the involvement of both the upper management and employees. Equally important are the performance of the audit process, discussions and the competences of the auditors.

The detailed knowledge of legal and normative boundary conditions is essential for both the auditors and the upper management. This needs to be transferred into precise audit aims and objectives by the upper management, which additionally has to allocate sufficient resources for the process.

On this baseline, the auditors are in the position to prepare and perform well structured audits. This process is directly affected by the auditor's abilities and competences. In addition to the legal and normative knowledge (professional abilities), social and personal abilities are key components to perform successful internal audits and especially to involve the company employees.

Both theoretical analysis and real life case studies imply that auditors need to possess a similar degree of knowledge in all three branches of professional, social and personal abilities. This results in the following criteria for the selection, education and training of internal auditors

- Careful selection of auditors primarily on their social and personal abilities, as professional abilities can be easier acquired
- Careful composition of audit teams for challenging audits and to cover all branches of abilities
- Regular training of auditors with a particular focus on social and personal abilities

1 Einleitung¹

1.1 Problemstellung

Die Unternehmensumwelt hat sich in den letzten Jahren stetig verändert. Immer häufiger werden von den Unternehmen Nachweise über Qualitäts-, Umwelt- und/oder Arbeitsschutzmanagementsysteme gefordert. Diese Systeme sollen den Umgang unter den Unternehmen und mit den Behörden in der stetig komplexer werdenden Umwelt vereinfachen. Als wichtige Normen können hier die ISO 9001 für den Bereich der Qualitätsmanagementsysteme (weltweit ca. 900.000 zertifizierte Organisationen) und die ISO 14001 (weltweit ca. 130.000 zertifizierte Organisationen) für den Bereich der Umweltmanagementsysteme angesehen werden.²

Gemeinsam ist den Managementsystemen, dass sie auf dem PLAN-DO-CHECK-ACT-Kreislauf (PDCA)³ aufbauen, der in der folgenden Abbildung aufgezeigt wird.

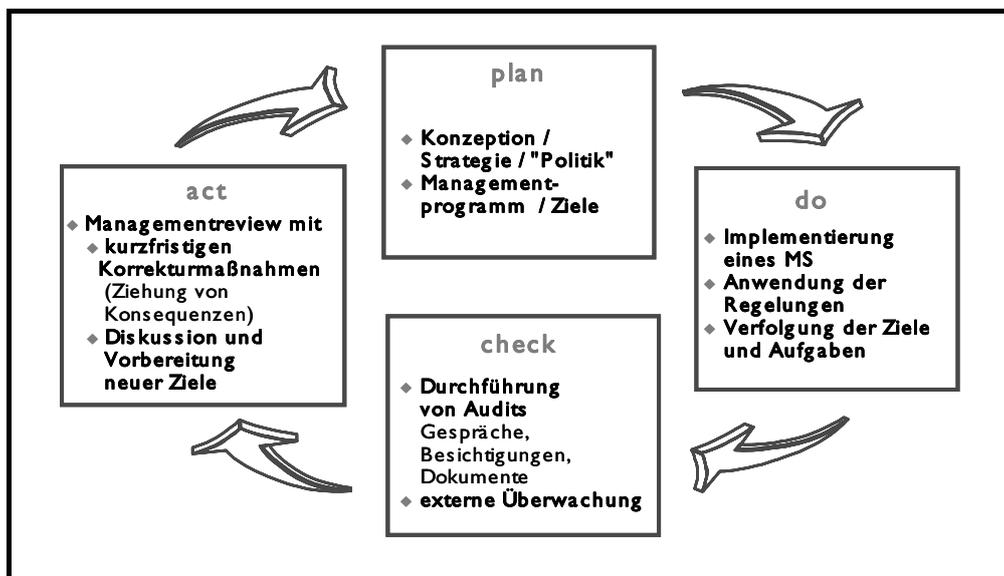


Abbildung 1: PLAN-DO-CHECK-ACT-Kreislauf⁴

Der PDCA-Zyklus stellt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess dar. Er dient als Anleitung eines systematischen Lern- und Entwicklungsprozesses. Ziel sind Korrekturen und Verbesserungen von Managementsystemen und deren Anwendungen.

¹ In dieser Arbeit werden aus Gründen der Leserlichkeit geschlechtsneutrale Bezeichnungen oder die jeweils männliche Form verwendet.

² Angaben nach ISO Survey – 2006 angepasst

³ Der PDCA ist auch als Deming-Kreis bekannt.

⁴ aus Vorlesung Dr. LIEBACK an der EAP Berlin, 2001

Die vier Schritte des PDCA-Zyklus sind als stetiger Prozess zu verstehen, der weder Anfang noch Ende aufweist.⁵

In der Phase PLAN, dem Beginn, wird die Strategie festgelegt. Bezogen auf ein Managementsystem nach einer ISO-Norm sind hier die Elemente Politik, Managementprogramme und Ziele einzuordnen. Es wird festgelegt, was und wie etwas erreicht werden soll. In der anschließenden Phase DO wird das Managementsystem implementiert. Es werden Verfahren und Strukturen aufgebaut und aufrechterhalten, um die geplanten Ziele umzusetzen und der Politik gerecht zu werden. In der Phase CHECK wird geprüft, ob die Aufbau- und Ablauforganisation implementiert ist und erfolgreich angewendet wird. Ein wichtiges Element dieser Phase ist die Durchführung von internen Audits zur Selbstkontrolle, um herauszufinden, wo sich das Unternehmen befindet und wo es Verbesserungspotenziale gibt. In der Phase ACT, dem Managementreview, werden dann die notwendigen Anpassungen vorgenommen. Mit der Übernahme der Anpassungen in die erneute Planung in der Phase PLAN schliesst sich der Kreis auf einem höheren Niveau. Indem dieser Kreis immer wieder durchlaufen wird, kann ein System kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden.⁶

Ein wesentliches Element aller Managementsysteme ist die kontinuierliche Selbstkontrolle der Organisationen, z.B. durch interne Audits.

Audit: systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Audit-Nachweisen (Aufzeichnungen, Tatsachen, Feststellungen oder andere Informationen) und deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die Audit-Kriterien (Satz von Verfahren, Vorgehensweisen oder Anforderungen, der als Referenz herangezogen wird) erfüllt sind.⁷

Für die Unternehmen stellen die jährlichen internen Managementsystem-Audits grosse Herausforderungen dar, die mit einem hohen Aufwand an personellen, zeitlichen und somit auch finanziellen Mitteln verbunden sind. Obwohl „ein Audit immer eine Investition in die Verbesserung ist“, werden die internen Managementsystem-Audits häufig nur als notwendig für die Erlangung des Zertifikates angesehen. Nicht genutzt werden die damit verbundenen Chancen, wie z.B.:

⁵ Vgl. GASTL, R. (2005), S.26

⁶ Entsprechend dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

⁷ ISO 19011:2002 S. 5

⁸ Vgl. LECIEJEWSKI, K.: (1998)

- die Motivation der Mitarbeitenden durch die Förderung der Eigenverantwortung und des Engagements,
- der Beitrag für die Erlangung der Rechtssicherheit,
- die Initiierung von Verbesserungen durch die Aufdeckung von Problemen und die Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter, denn sie kennen die Arbeitsabläufe und die erforderlichen Strukturen, Materialien, und Geräte am besten.

Dies kann einerseits geschehen, weil diese Chancen nicht bekannt sind und andererseits, weil die eingesetzten Auditoren nicht über die erforderliche Handlungskompetenz verfügen.

Mit der ISO 19011:2002 "Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen" wird den Unternehmen eine Norm zur Unterstützung bei der Durchführung der internen Audits gegeben. So werden zum einen die Anforderungen an die Durchführung der internen Audits und zum anderen die Anforderungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten der internen Auditoren⁹ beschrieben.

*Auditor: Person mit der Qualifikation, ein Audit durchzuführen (Qualifikation: demonstrierte persönliche Eigenschaften und nachgewiesene Befähigung, Kenntnisse und Fähigkeiten anzuwenden)*¹⁰

Diese Norm gibt die fachlichen Anforderungen und die Mindestausbildung¹¹ für interne Auditoren vor. Darüber hinaus stellt sie eine Liste der persönlichen Eigenschaften¹² der internen Auditoren auf. Nur begrenzt werden Anforderungen hinsichtlich der Sozial- und Selbstkompetenz formuliert. Insbesondere die Sozialkompetenz ist wichtig, da *„Interne Audits gleichsam das Nervengeflecht des Management-Systems sind: Botschaften werden erhalten und Steuerungssignale ausgesendet. Um diesen Nutzen sicherzustellen, sollen Auditoren nicht nur über das erforderliche Wissen verfügen, sondern auch über praktische Fertigkeiten, besonders in der Anwendung prozessorientierter Audit-Techniken. Doch nicht genug: Erst die erforderliche kommunikative und soziale Kompetenz ist der Schlüssel zu erfolgreichen Audits.“*¹³

⁹ ISO 19011:2002 Punkt 7.3 "Kenntnisse und Fähigkeiten" und Spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten im Punkt 7.3.3 für Auditoren von QMS und im Punkt 7.3.4 für Auditoren von UMS, S. 27-29

¹⁰ ISO 19011:2002 S. 6

¹¹ ISO 19011:2002 Punkt 7.4 Ausbildung, Arbeitserfahrung, Auditoren-Schulung und Audit-Erfahrung, S. 29-30

¹² ISO 19011:2002 Punkt 7.2 Persönliche Eigenschaften, S. 26

¹³ <http://www.concada.de/consulting/auditcoach.shtml> vom 27.05.2004

1.2 Stand der relevanten Forschung

Gering ist die Forschung auf dem Gebiet der **internen Managementsystem-Audits**. Hier wird auf die Arbeit von BRÜMMER zum internen Umweltaudit verwiesen. BRÜMMER¹⁴ zeigt die interne Auditierung als Instrument zur Weiterentwicklung von betrieblichem Umweltschutz und von Umweltmanagementsystemen auf und stellt die Bedeutung und Aufgabe der internen Auditierung im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung dar. Dazu geht er von den verschiedenen Audit-Arten aus, stellt die Vorgehensweise bei deren Durchführung vor und erläutert die Funktionen interner Umweltaudits. Der von BRÜMMER entwickelte Zusammenhang zwischen Umweltmanagementsystem-Entwicklungsdimensionen, Audit-Funktionen und der Vorgehensweise bei internen Umwelt-Audits bildet eine Grundlage dieser Arbeit und ist in Abbildung 2 dargestellt.

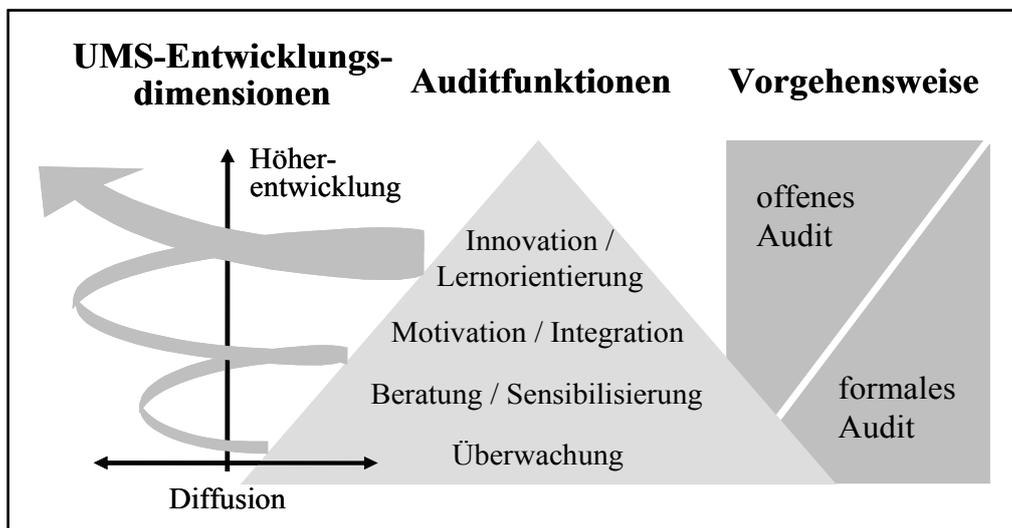


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen den Entwicklungsdimensionen des betrieblichen Umweltschutzes und des Umweltmanagementsystems, der Umsetzung von Audit-Funktionen sowie der Vorgehensweise interner Umwelt-Audits¹⁵

¹⁴ Vgl. BRÜMMER, E. (2001)

¹⁵ Vgl. BRÜMMER, E (2001), S.72

Umfangreich hingegen ist die Forschung zu den **Kompetenzen**¹⁶. Hier kann zum einen auf zahlreiche Studien¹⁷ über die Anforderungen an Führungskräfte und zum anderen auf Untersuchungen über die Handlungskompetenz in der Berufsausbildung zurückgegriffen werden. Diese können als Grundlage genutzt werden, um die Kompetenzen der internen Auditoren theoretisch herzuleiten, denn die internen Auditoren nehmen im Rahmen der internen Audits Aufgaben von Führungskräften wahr, d.h. sie planen, führen durch, kontrollieren, motivieren, koordinieren, organisieren, informieren und berichten.¹⁸ Dazu müssen sie auch über entsprechende Kompetenzen wie Entschlusskraft, Integrität, Lernfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Flexibilität, Systematik, analytisches Denken, ganzheitliches Denken, soziale Verantwortung, Konfliktbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kreativität, Belastbarkeit, Kreativität, etc. verfügen.¹⁹

Im Bereich der Forschung über **interne Auditoren** gibt es zum einen Studien über die Anforderungen an Internal Auditors (interne Revisoren) und deren Audits²⁰ und zum anderen eine Studie von WIBLER über Aspekte der Sozialkompetenz bei den internen Qualitätsauditoren²¹. WIBLER bestätigt ihre Hypothese *„Wenn Auditoren bei der Gesprächsführung folgende sozialkompetente Verhaltensweisen (unabhängige Variablen) anwenden, können sie bessere Informationen (abhängige Variablen) erheben.“*²² Dabei reduziert sie die Verhaltensweisen auf die Kommunikation und stellt dar, dass durch (1) einfache Sprache sprechen und sich auf Vorbildung einstellen, (2) gut zuhören und nachfragen, (3) strukturiert vorgehen und roten Faden beibehalten sowie (4) offene Fragen stellen und sich positiv ausdrücken bessere Informationen erhalten werden. Sie zeigt auf, dass diese Verhaltensweisen erlernbar sind.²³ Insbesondere diese Ver-

¹⁶ Aus dem Trias der Handlungskompetenzen sind in den letzten Jahren die Sozial- und Selbstkompetenzen stärker in den Fokus der beruflichen und wissenschaftlichen Betrachtung getreten. Es genügt nicht mehr, für eine bestimmte Tätigkeit nur über die fachlichen Fähigkeiten zu verfügen, sondern es werden auch Teamfähigkeit, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit oder Konfliktfähigkeit als Anforderungen an heutige Mitarbeitende herangetragen. Vgl. PÄTZHOLD, G./WALZIK, S. (2002)

¹⁷ u.a. Baumer, T. (2002), Donnert, R. (1999), Eckardt (2001), Ellies-Matthiessen, C./el Hage, N./Janssen, S./Osterholz, A. (2002), Levison, H. (1981), Tufinkgi, P. (2003), Krantz, H.G.C. (1987)

¹⁸ BRONNER, WENZEL und STEIN beschreiben diese Führungsaufgaben in ihrer Studie über Anforderungen an Spitzen-Führungskräfte Vgl. Bronner, R./Wenzel, M./Stein, F.A. (1990): S.18

¹⁹ Vgl. u.a. Bronner, R./Wenzel, M./Stein, F.A. (1990)

²⁰ Vgl. z.B. CHAMBERS (1992), Dittenhofer / Klemm (1983), Sawyer (1983), Saywer / Vinten (1996)

²¹ WIBLER, T. (1999)

²² Vgl. WIBLER, T. (1999), S. 48

²³ Dabei stützt WIBLER sich auf die sozial-kognitive Lerntheorie nach Bandura ab, die besagt, dass im Lernprozess der Aneignungsphase mit (1) Aufmerksamkeits- und (2) Gedächtnisprozessen die Ausführungsphase mit den

knüpfung der fachlichen Qualifikation mit sozialer Kompetenz (primär Kommunikation) legt die Schlussfolgerung nahe, dass auch persönliche Fähigkeiten (Selbstkompetenz) für interne Auditoren von Bedeutung sind, um die Audit-Ziele zu erreichen.

Bisher fehlen solche Untersuchungen über die Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz interner Auditoren. Mit der vorliegenden Arbeit soll ein Beitrag zur Verringerung dieses Defizites geleistet werden, indem die erforderliche Handlungskompetenz interner Auditoren im Rahmen interner Audits normierter Umweltmanagementsysteme theoretisch und empirisch analysiert werden.

1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Ausgehend von der Darstellung des internen Audits als einer Form der Selbstkontrolle von Unternehmen und als wesentliches Element im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung, soll untersucht werden, was für ein erfolgreiches internes Managementsystem-Audit erforderlich ist; was es unterstützt und was es hemmt, denn im Rahmen von externen Audits wird immer wieder Verbesserungspotenzial bei einigen Prozessen des Managementsystems deutlich. Dazu gehört häufig auch die *Effektivität der internen Audits*.²⁴

Als ein wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches Audit wird die Handlungskompetenz der internen Auditoren angesehen. Es soll herausgefunden werden, über welche Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz interne Managementsystem-Auditoren verfügen müssen, um ein definiertes Audit-Ziel zu erreichen.

Der Erkenntnisgewinn soll dazu dienen, Empfehlungen für die Auswahl der internen Auditoren und deren Aus- und Weiterbildung abzuleiten.

(3) motorischen Reproduktions- sowie (4) Verstärkungs- und Motivationsprozessen folgt. Vgl.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Modell-Lernen>

²⁴ GUT zertifiziert Nr. 15 06/2007, S.3

Forschungsfragen²⁵

- Welche Kriterien / Rahmenbedingungen sind für ein erfolgreiches internes Managementsystem-Audit erforderlich?²⁶
- Welche Handlungskompetenz benötigen interne Managementsystem-Auditoren für ein erfolgreiches Managementsystem-Audit?
- Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Auswahl und Ausbildung der internen Managementsystem-Auditoren?

Diese Fragen wurden gewählt, um Unternehmen eine Möglichkeit aufzeigen, wie sie das Potenzial der internen Managementsystem-Audits nutzen können. Von Interesse ist es auch für interne Auditoren, die sich weiterbilden wollen und für externe Auditoren, die das Verfahren der internen Audits überprüfen sollen sowie für Schulungsanbieter, die eine entsprechende Ausbildung anbieten.

1.4 Forschungsansatz

Die vorliegende Arbeit ist in den Rahmen der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre - als angewandte Wissenschaft - einzuordnen, da sie von einem bestehenden Praxisproblem - der zu geringen Kenntnis über die erforderliche Handlungskompetenz der internen Managementsystem-Auditoren - ausgeht. Mit dem Praxisbezug erfüllt die Arbeit ein grundlegendes Merkmal der angewandten Wissenschaften. Im Gegensatz zu den Problemen der Grundlagenwissenschaften, die sich wissenschaftsintern ergeben, entstehen die Probleme der angewandten Wissenschaften in der Praxis und beziehen sich auf diese.²⁷

Zur Bearbeitung wird neben dem theoretisch-konzeptionellen Teil für die empirische Arbeit ein qualitativer Forschungsansatz²⁸ gewählt, da die relevante Forschung bisher nur einen Teil der Probleme abdeckt. Mit der qualitativen Forschung wird das

²⁵ Die gewählte Fragestellung ist den „Wie-Fragen“ zuzuordnen. In der Beantwortung der Fragen wird versucht, die Art und Weise eines Phänomens oder Zusammenhangs zu ermitteln. Diese Form der Fragestellung wurde gewählt, weil der Zusammenhang zwischen Handlungskompetenz und Audit-Zielerreichung dargestellt werden soll. Es soll untersucht werden, wer welche Kompetenzen für welches Audit-Ziel besitzen sollte und in welchem Umfang.

²⁶ Dabei wird ein Audit als erfolgreich angesehen, dass das gesetzte Audit-Ziel erreicht.

²⁷ Vgl. ULRICH, H. (1981), S. 29

²⁸ Vgl. Bortz, J. (1984), Flick, U. (1995), Komrey, H. (2002)

Ziel verfolgt, einen Einblick in das bisher wenig erforschte Gebiet der internen Managementsystem-Audits zu erhalten. Der qualitative Forschungsansatz wird gewählt, da ein wesentliches Merkmal dieser Forschung die Offenheit ist. Dies besagt, dass Offenheit gegenüber dem theoretischen Konzept, der Erhebungssituation, den untersuchten Personen und Daten herrschen sollte.²⁹ Im Ergebnis einer qualitativen Studie können die gestellten Fragen auf anschauliche Weise beantwortet werden. Dabei können Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren – Kompetenzen der Auditoren - sichtbar gemacht und Ursachen für bestimmte Phänomene – erfolgreiches Audit - aufgedeckt werden.

Im Rahmen der Forschungsarbeit soll die Handlungskompetenz interner Managementsystem-Auditoren ermittelt werden. Die Beantwortung der Frage "Welche Kompetenzen benötigen interne Managementsystem-Auditoren für ein erfolgreiches Managementsystem-Audit", wird in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt. Dazu werden zunächst die Fähigkeiten der Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz aus den Forschungsergebnissen zur Kompetenzermittlung für Führungskräfte und die Anforderungen aus der ISO 19011:202 als Grundlage genutzt.

In den qualitativen Einzelfallstudien³⁰ werden die Auditoren in den internen Audits anhand dieser Fähigkeiten beurteilt. Zum einen geschieht dies durch die teilnehmende Beobachtung der Audits und die Befragung der Audit-Teilnehmer. Zum anderen werden die beobachteten Fähigkeiten in einem strukturierten Beobachtungsbogen dokumentiert. Der Einsatz von Fallstudien wurde gewählt, weil im Rahmen einer Fallstudie das Untersuchungsobjekt ganzheitlich und im Zusammenhang mit seiner Umwelt betrachtet wird. Es kann individuell auf die Untersuchungsobjekte und ausführlicher auf die Besonderheiten des Falls eingegangen werden.

Interne Audits finden nicht in einer Laborsituation statt, sondern hängen von gegebenen Kriterien und Rahmenbedingungen in den Unternehmen ab. Im Rahmen der Fallstudien werden diese ermittelt, um Rückschlüsse zu ziehen, was ein Audit fördert und was es hemmt.

²⁹ ILMES - Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung

³⁰ In qualitativen Einzelfallstudien werden die Unternehmungen über das gesamte Verfahren der internen Managementsystem-Audits begleitet, da der Rahmen einer Fallstudie der Komplexität besser gerecht wird. Das Untersuchungsobjekt kann ganzheitlich und im Zusammenhang mit seiner Umgebung betrachtet werden. Durch die Auswahl der Unternehmungen kann eine Vielfalt aufgezeigt und auf Besonderheiten eingegangen werden.

Aus den Erkenntnissen der Fallstudien und den theoretischen Betrachtungen werden die Erfolgsfaktoren für ein internes Audit und die Implikationen für die Auswahl und Ausbildung interner Auditoren abgeleitet.

Die Forschungsarbeit wird unter den Titel "Erforderliche Handlungskompetenz für interne Managementsystem-Auditoren"³¹ gestellt. Dies zeigt eine entsprechende Eingrenzung auf den Bereich der internen Managementsystem-Audits³² auf. Eine weitere Eingrenzung erfolgt durch die in den Fallstudien betrachteten Unternehmen. Die Berliner Wasserbetriebe³³ und die Lincoln GmbH³⁴ sind Unternehmen, die ihren Standort in Deutschland haben und deren Managementsystem nicht in einen Mutterkonzern eingebunden ist. Beide Unternehmen haben ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem implementiert und sind damit zur Durchführung von internen Audits verpflichtet. Beide Unternehmen verfügen über mehr als fünf interne Auditoren.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in die Teile Einführung, Bezugsrahmen, Fallstudien und Erkenntnisse. Im ersten Teil "Einführung" werden die Ziele der Arbeit vorgestellt, die Forschungsfragen ausgeführt, der Forschungsansatz erläutert und es wird eine begriffliche Abgrenzung vorgenommen. Im Teil "Bezugsrahmen" wird zunächst die interne Auditierung als wesentliches Element des Umweltmanagementsystems für den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung vorgestellt. Es werden mögliche Kriterien für die erfolgreiche Durchführung interner Audits aus der Literatur hergeleitet und beschrieben. Diese Arbeit basiert auf der Annahme, dass die Handlungskompetenz der internen Auditoren ein solches Kriterium ist. Darum wird die Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz näher untersucht. Für die einzelnen Kompetenzbereiche werden die enthaltenen Fähigkeiten theoretisch

³¹ In dieser Arbeit werden aus Gründen der Leserlichkeit geschlechtsneutrale Bezeichnungen oder die jeweils männliche Form verwendet.

³² Es erfolgt eine Abgrenzung hinsichtlich der bekannten Finanz-, Personal-, Sozial-, Gender-, Strategie-, Projekt-Prozess-, Produkt- und Lieferantenaudits.

³³ Die Berliner Wasserbetriebe (BWB) gehören zu den größten Unternehmen der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung in Deutschland. Das Aufgabengebiet der BWB umfasst die Versorgung mit Trinkwasser, die Entsorgung des Abwassers, Labordienstleistungen und die Dienstleistungen in der kaufmännischen und technischen Betriebsführung.

³⁴ Lincoln (mit Sitz in Walldorf) stellt Zentralschmieranlagen, Schmiergeräte und Schmierkomponenten her und bietet komplette Farbversorgungsanlagen für die grafische Industrie an.

ermittelt. Ein Überblick über Inhalte der Aus- und Weiterbildung interner Auditoren vervollständigt diesen Teil. Im anschließenden empirischen Teil der Arbeit werden Kriterien einer erfolgreichen Durchführung interner Audits und die Handlungskompetenz im Rahmen von zwei Fallstudien in der Praxis betrachtet. Die zusammenfassenden Erkenntnisse aus den theoretischen Betrachtungen und den Fallstudien dienen im abschliessenden Kapitel „Erkenntnisse für die Praxis“ zum einen der Beschreibung der Kriterien, die für eine erfolgreiche Durchführung interner Audits stehen und zum anderen der Beschreibung der erforderlichen Handlungskompetenz für interne Auditoren. Es werden die Implikationen für die Auswahl und Ausbildung der internen Auditoren dargestellt.

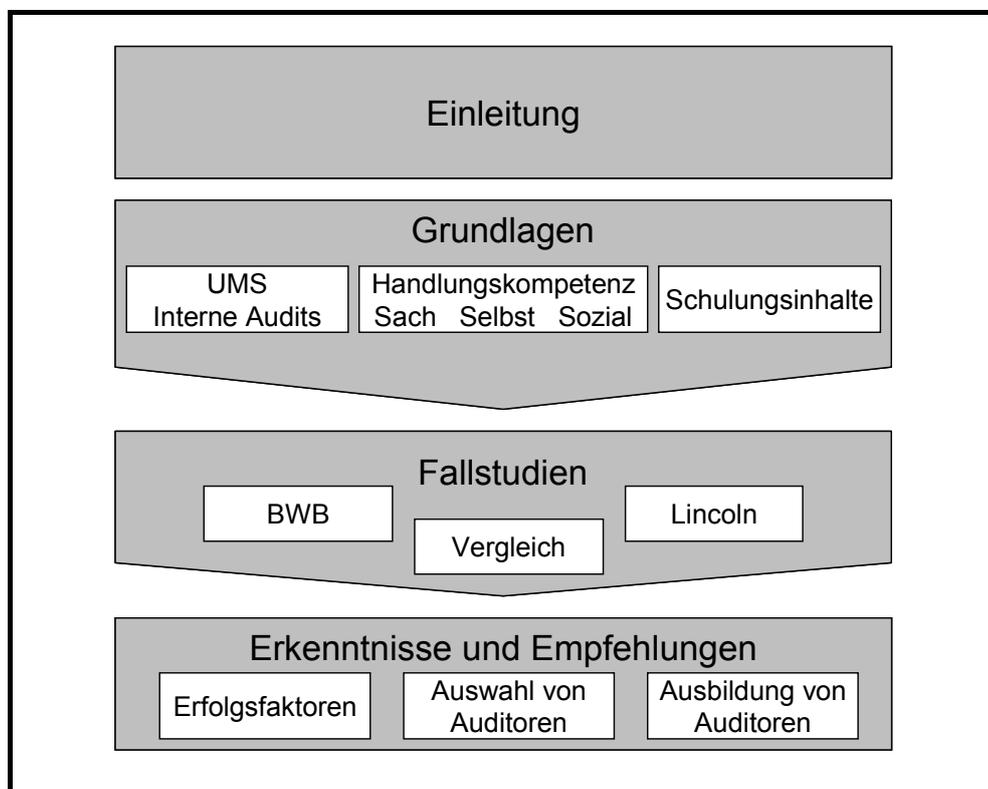


Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

2 Bezugsrahmen

In diesem Teil der Arbeit wird der Bezugsrahmen für die empirische Analyse erarbeitet, indem die Untersuchungsgegenstände vorgestellt werden.

Aufbauend auf die in Kapitel 2.1 dargestellten Umweltmanagementsysteme, wird im Kapitel 2.2 das interne Audit als wesentliches Element des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses normierter Umweltmanagementsysteme eingeführt.

Im Kapitel 2.3 wird die begriffliche Grundlage für die analytische Darstellung und interpretierende Auswertung der Fallstudien zu den Erfolgsfaktoren interner Audits geschaffen.

Im anschliessenden Kapitel 2.4 wird die Grundlage für das Verständnis des Konstrukts der Handlungskompetenz gelegt, um die erforderlichen Fähigkeiten der internen Auditoren für eine erfolgreiche Durchführung interner Audits herzuleiten.

Die Untersuchung der Inhalte von Angeboten für die Aus- und Weiterbildung interner Auditoren verschiedener Schulungsanbieter in Kapitel 2.5 dient dazu, die Schwerpunkte der Schulungen zu ermitteln.

2.1 Umweltmanagementsysteme

Managementsysteme dienen der systematischen Führung eines Unternehmens, einer Institution oder einer Einheit davon, mit dem Ziel, die vorhandenen Ressourcen und Mittel optimal einzusetzen und dabei den grösstmöglichen Nutzen zu erzielen.

Umweltmanagementsysteme (UMS) sind interne Führungsinstrumente, welche die Voraussetzung und Handlungsgrundlage für einen effizienten und effektiven Umgang mit ökologischen Herausforderungen schaffen. Zum einen dienen sie der Kontrolle und Beherrschung umweltrelevanter Prozesse, somit der Vermeidung ökologischer Risiken und zum anderen der Entwicklung und Nutzung ökologischer Profilierungs- und Differenzierungspotenziale. Sie sind vielseitig einsetzbare und gestaltbare „Breitbandinstrumente“. Ihre Implementierung ist dementsprechend je nach Zweck und Ausrichtung der Instrumente auch mit unterschiedlichen Nutzenpotenzialen für die Unternehmen verbunden.³⁵ Interne Nutzenpotenziale sind z.B. die Systematisierung bestehender Umweltmassnahmen, die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, die Risikoversorge und Haftungsvermeidung und das Erkennen von Kostensenkungspotenzialen. Externe Nutzenpotenziale sind das verbesserte Image in der

³⁵ Vgl. DYLLICK, T. (1999), S.117

Öffentlichkeit, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, die Erleichterungen bei Banken und Versicherungen sowie die Verbesserung der Beziehungen zu Behörden.³⁶

Eingesetzt werden UMS in der Regel als interne Auditierungs- und Controllingsysteme, im Dienste von Rechtssicherheit und Risikovorsorge, Prozessbeherrschung und Kostensenkung, nicht aber als extern ausgerichtete Systeme im Dienste von Image- und Reputationsbildung oder dem Aufbau von Differenzierungs- und Innovationspotenzialen auf dem Markt.³⁷

Normierte Umweltmanagementsysteme

Umweltmanagementnormen sollen Organisationen dabei unterstützen, effektive Umweltmanagementsysteme und geeignete Instrumente einzuführen, um auf freiwilliger Basis einen ökologischen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Die konsequente Einhaltung der Normenvorschriften sollte demnach mehr Umweltschutz zur Folge haben, als die Gesetzgebung bisher vorschreibt.³⁸

Europäischen Unternehmen stehen für den Aufbau ihrer Umweltmanagementsysteme die international gültige ISO Norm DIN EN ISO 14001:2004 und die in der Europäischen Union gültige EMAS-Verordnung³⁹ zur Verfügung.

EMAS steht für „das europäische Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltprüfung“ (englisch: Eco-Management and Audit Scheme) und wurde von der Europäischen Union entwickelt. Es steht für die freiwillige Verpflichtung von Betrieben und Organisationen, den betrieblichen Umweltschutz kontinuierlich zu verbessern und umfasst eine gründliche ökologische Bestandsaufnahme und Bewertung der Umweltsituation und der Umweltauswirkungen eines Unternehmens. Ziel ist es, die Umweltsituation durch die Verringerung der Umweltauswirkungen zu verbessern. Ein Kernelement ist der Aufbau eines „Umweltmanagementsystems“ nach ISO 14001.

³⁶ Vgl. SAQ (1996), S.8

³⁷ Vgl. DYLLICK, T. (2007), S.1-2

³⁸ Der Ursprung der Normungsaktivitäten der International Organization for Standardization (ISO) im Bereich Umweltmanagement geht auf den expliziten Wunsch der Wirtschaft zurück, Eigenverantwortung zu übernehmen, indem sie Instrumente im regulierten Bereich gezielt ergänzt. Vgl. GASTL, R. (2005), S.28

³⁹ VERORDNUNG (EG) Nr. 761/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. März 2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)

Die ISO 14001 „Umweltmanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 14001:2004)“ legt die Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem fest, die es einer Organisation ermöglichen, eine Umweltpolitik und entsprechende Zielsetzungen unter Berücksichtigung der rechtlichen Verpflichtungen und Informationen über wesentliche Umweltaspekte zu entwickeln und zu verwirklichen. Das übergeordnete Ziel ist es, den Schutz der Umwelt und die Vermeidung von Umweltbelastungen zu fördern.⁴⁰

Beide Normensysteme stellen moderne Vollzugsinstrumente dar, die auf der Idee einer kontrollierten Eigenverantwortung der Unternehmen beruhen. Durch sie wird ein verbindlicher organisatorischer Rahmen und Vorgehensablauf für die Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung der unternehmerischen Umweltpolitik definiert. Beide Normensysteme haben drei grundlegende Zielsetzungen gemein:

- Aufbau eines wirksamen UMS für die Umsetzung selbstdefinierter Umweltziele
- Sicherstellung der Einhaltung aller einschlägigen Umweltgesetze und -vorschriften
- Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung des Umweltschutzes.⁴¹

In der ISO 14001 wird der Begriff Umweltmanagementsystem mit zwei verschiedenen Bedeutungen⁴² verwendet. Die engere Begriffsdefinition versteht darunter die organisatorischen und personellen Strukturen sowie die Ressourcen, die zur Umsetzung der Umweltpolitik und zur Realisierung von Umweltzielen und –programmen notwendig sind.⁴³ Dabei geht es zum Beispiel um die Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten oder die Bereitstellung personeller und finanzieller Mittel.

⁴⁰ ISO 14001:2004

⁴¹ Vgl. DYLLICK, T. (1999), S.117

⁴² Vgl. SAQ (1996), S. 14

⁴³ Begriffsdefinition in der ISO 14001:2004, Punkt 3.8: UMS: Teil des Managementsystems einer Organisation, der dazu dient, um ihre Umweltpolitik zu entwickeln und zu verwirklichen und ihre Umweltaspekte zu handhaben. Mit den Anmerkungen Ein Managementsystem ist ein Satz zusammenhängender Elemente, der gebraucht wird, um eine Politik und Zielsetzungen zu formulieren und diese Zielsetzungen zu erreichen. Es umfasst eine Organisationsstruktur, Planungsaktivitäten, Verantwortlichkeiten, Praktiken, Verfahren, Prozesse und Ressourcen.

Im weiteren Sinne wird der Begriff für die Gesamtheit aller Elemente der ISO 14001 verwendet. Damit werden die einzelnen Elemente des PDCA-Zyklus von der Umweltpolitik über die Planung, die Implementierung und Durchführung (Betrieb und Verwirklichung), Überprüfung bis hin zur Managementbewertung durch die oberste Leitung zusammengefasst (vgl. Abbildung 4)

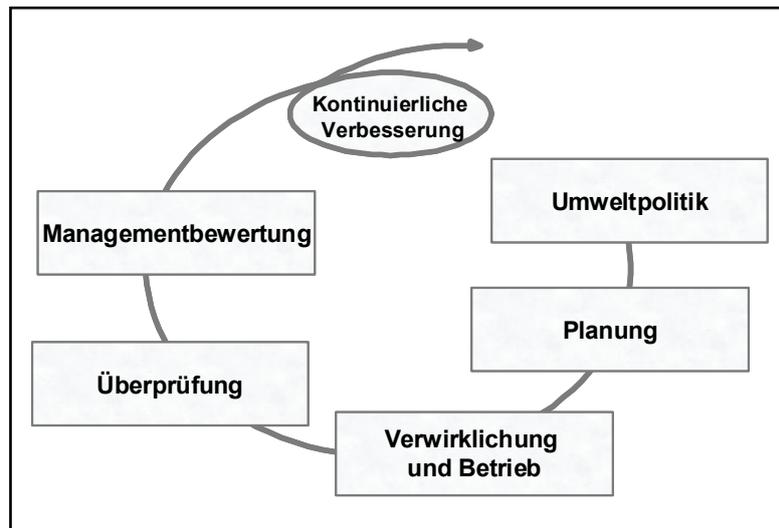


Abbildung 4: Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff UMS im weiteren Sinne verwendet.

2.2 Interne Umweltmanagementsystem-Audits

Interne UMS-Audits stellen innerhalb der Anforderungen der Regelwerke EMAS und ISO 14001 sowie bei der praktischen Umsetzung normierter Umweltmanagementsysteme ein Kernelement dar. Sie sind ein wichtigstes Instrument, um die Wirksamkeit und Effizienz des Umweltmanagementsystems zu erkennen und es ständig zu verbessern. Ausserdem liefern sie einen wichtigen Beitrag zur Erlangung der Rechtssicherheit.

Interne Audits sind historisch gesehen eine Form der Selbstkontrolle von Unternehmen aus dem Bereich der Überwachung und stellen ein wesentliches Managementinstrument zur Unterstützung der Überwachungsaufgaben der Unternehmensführung dar.⁴⁴ Ihre Kernfunktionen „Regelabweichung verhindern“ (Präventivfunktion), „Sicherheit im Betriebsgeschehen aufrechterhalten“ (Sicherheitsfunktion) und „Ist-Zustand realitätsgerecht einschätzen“ (Beurteilungsfunktion) – definieren auch die Ziele interne Audits. Dem Audit-Prozess liegt wie jedem betrieblichen Überwachungsprozess ein systematisches Vorgehen zugrunde, das im Kern aus dem Vergleich eines festgestellten Ist-Zustands mit einem vorgegebenen Soll-Zustand und einer abschliessenden, dokumentierten Urteilsbildung besteht.

Die ISO 19011:2002⁴⁵ „Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen“ beschreibt den Gesamtprozess der Auditierung und bildet eine Grundlage für viele Unternehmen bei der Durchführung von internen und externen Audits. Daher wird sie an dieser Stelle vorgestellt und bildet einen Bezugsrahmen für die weitere Arbeit. Diese Norm ist anwendbar auf alle Organisationen, die interne oder externe Audits von Qualitätsmanagement- oder Umweltmanagementsystemen durchführen wollen oder müssen. Sie unterstützt Organisationen, die sich mit der Zertifizierung oder Schulung von Auditoren, mit der Zertifizierung/Registrierung von Managementsystemen und der Akkreditierung oder Standardisierung auf dem Gebiet der Konformitätsbewertung befassen. Dabei kann die Nutzung des Leitfadens entsprechend der Grösse, der Art und der Komplexität der zu auditierenden Organisationen sowie in Bezug auf die Ziele und den Umfang der durchzuführenden Audits unterschiedlich sein. An verschiedenen Stellen werden zusätzliche Anleitungen oder Beispiele zu spezifischen Themen als praktische Hilfe.

⁴⁴ Die gängige Übersetzung als „Buch-“, oder „Wirtschaftsprüfung“, aber auch als „Revision“, verweist auf die Abstammung des Begriffs „Audit“ aus dem Bereich der Unternehmensüberwachung. Vgl. BRÜMMER, E. (2001), S.20

⁴⁵ Vgl. ISO 19011:2002, S.3-4

Die ISO 19011:2002 gibt eine Anleitung zur Umsetzung von Audit-Prinzipien, zum Management von Audit-Programmen, zur Durchführung von Audits von Qualitätsmanagement- und Umweltmanagementsystemen sowie zur Qualifikation von Auditoren von Qualitätsmanagement- und Umweltmanagementsystemen.

2.2.1 Begriffsklärung

Der Audit-Begriff taucht erstmals als „Financial-Auditing“, in dessen Rahmen eine Revision des unternehmerischen Finanz- und Rechnungswesen vorgenommen wird, auf. Darauf folgend fand eine Ausweitung der Überwachungstätigkeit und insbesondere der Überwachungsobjekte statt. Heute gilt die Durchführung von „Operational Audits“⁴⁶, bei denen zusätzlich zum Rechnungswesen auch andere Bereiche und Tätigkeiten eines Unternehmens betrachtet werden, als gängige Praxis im Rahmen der internen Unternehmensüberwachung.

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen für das Umwelt-Audit.

BRÜMMER⁴⁷ versteht unter dem Begriff *internes Umwelt-Audit ganz allgemein die auf Verbesserungsmaßnahmen ausgerichtete Überwachung der Wirksamkeit der für den Umweltschutz relevanten Tätigkeiten, der Führungsaufgaben und der entsprechenden technischen Einrichtungen. Soll-Größen der objektiven und unabhängigen Beurteilung sind dabei externe und interne Umweltstandards.*

ADAMS versteht *„unter einem Audit die Überprüfung der Wirksamkeit von festgelegten organisatorischen Massnahmen innerhalb eines Systems mittels Soll-Ist-Vergleich, die Dokumentation des entsprechenden Geschehens und die Auswertung inklusive Einbindung der gewonnenen Erfahrungen in das auditierte System.“*⁴⁸

⁴⁶ Operational Audits sind prozessorientierte Prüfungen bestimmter Kernprozesse in einer Organisation.

⁴⁷ Vgl. BRÜMMER, E. (2001), S.30

⁴⁸ Vgl. ADAMS (1990)

Weitere relevante Definitionen finden sich in den Normen und Regelwerken zu den Managementsystemen.

Die EMAS definiert das **Umweltmanagementsystem-Audit** als „Managementinstrument, das eine systematische, dokumentierte, regelmässige und objektive Bewertung der Leistung der Organisation, des Managements und der Abläufe zum Schutz der Umwelt umfasst und folgenden Zielen dient:

- i) Erleichterung der Managementkontrollen von Verhaltensweisen, die eine Auswirkung auf die Umwelt haben können;
- ii) Beurteilung der Übereinstimmung mit der Unternehmenspolitik im Umweltbereich“.

Die ISO 14001:2004 sieht das **interne Audit** als systematischen, unabhängigen und dokumentierten Prozess zur Erlangung von Audit-Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die von der Organisation festgelegten Audit-Kriterien des Umweltmanagementsystems erfüllt sind.⁴⁹

Dies entspricht auch der in der ISO 19011:2002 gegebenen Begriffserklärung.

Nach der ISO 19011:2002 ist das **Audit** ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Audit-Nachweisen (Aufzeichnungen, Tatsachen, Feststellungen oder andere Informationen) und deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit die Audit-Kriterien (Satz von Verfahren, Vorgehensweisen oder Anforderungen, der als Referenz herangezogen wird) erfüllt sind.⁵⁰

Zusammenfassend wird das (interne) Audit als objektiver, systematischer, dokumentierter und unabhängiger Prozess definiert, der als Ziele die Bewertung und Überwachung innerbetrieblicher Abläufe und Prozesse hat. Zu diesem Zweck werden Kriterien definiert, die sich aus den konkreten Zielen für das jeweilige Audit ergeben.

In diesem Zusammenhang ist ein Audit erfolgreich, wenn es - in Bezug auf die Bedeutung von Erfolg als das Erreichen eines definierten oder allgemein als erstrebenswert anerkannten Ziels - seine Zielsetzung erreicht.

⁴⁹ Vgl. ISO 14001:2004 „Umweltmanagementsysteme Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung“, S.9

⁵⁰ ISO 19011:2002 „Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen“, S.5

2.2.2 Nutzen von Audits

Managementsysteme leben von der kontinuierlichen Verbesserung. Interne Audits bilden hierfür eine Basis. Waren die Anfänge der Audits geprägt von Kontrolle, Überwachung und Bestätigung der Konformität sind mit der Weiterentwicklung der Audit-Verfahren die Themen Verbesserung, Beratung und Weiterentwicklung immer wichtiger geworden. Die konsequente und regelmässige Durchführung von Audits bietet die Chance, Verbesserungspotenzial aufzuspüren und entsprechende Massnahmen zur Weiterentwicklung einzuleiten. Nicht zu vernachlässigen ist die Wirkung als interner Benchmark für Mitarbeiter, Abteilungen und Bereiche und damit auf die Motivation und Umsetzungsdynamik von Veränderungen.

Umwelt-Audits können Ansätze aufzeigen, um Produkte energie- und rohstoffsparender zu produzieren, um Produktionsverfahren umweltfreundlicher zu gestalten (Risikopotenziale zu reduzieren) und um umweltverträglichere Produkte zu entwickeln.⁵¹ Sie dienen dazu, die umweltrelevanten Zielsetzungen des Unternehmens zu erreichen.

2.2.3 Audit-Prinzipien

Um relevante und ausreichende Audit-Ergebnisse zu erzielen und sicherzustellen, dass die Auditoren unter gleichartigen Umständen unabhängig voneinander zu gleichartigen Audit-Schlussfolgerungen gelangen, ist die Einhaltung der folgenden Audit-Prinzipien, die auf der ISO 19011:2002⁵² basieren, notwendig.

Zum einen beziehen sich die Prinzipien auf die Auditoren und zum anderen auf das Audit selbst. Von den Auditoren wird ethisches Verhalten wie Vertrauen, Integrität, Vertraulichkeit und Diskretion verlangt. Sie haben die Pflicht, wahrheitsgemäss und genau zu berichten und eine angemessene berufliche Sorgfalt walten zu lassen. Wichtig ist, dass die Auditoren über die erforderlichen Qualifikationen verfügen.

Der Audit-Prozess selbst unterliegt dem Audit-Prinzip der Unabhängigkeit. Dazu müssen die Auditoren unabhängig von der zu auditierenden Tätigkeit und frei von Voreingenommenheit und Interessenkonflikten sein. Die Unparteilichkeit und Objektivität der Auditoren sind notwendig, um zuverlässige und nachvollziehbare Au-

⁵¹ Vgl. NIEMEYER, A./SATORIUS, B. (1992), S.325

⁵² Vgl. ISO 19011:2002 S.7-8 Der Abschnitt beschreibt die Audit-Prinzipien, die dem Nutzer helfen, die Bedeutung des Auditierens zu würdigen, und sind eine erforderliche Vorbereitung auf die folgenden Abschnitte 5, 6, 7.

dit-Schlussfolgerungen zu ziehen. Dabei beruht die Vorgehensweise der Auditoren auf verifizierbaren Nachweisen.

Die folgenden Prinzipien beziehen sich auf die Auditoren:

- **Ethisches Verhalten:** Vertrauen, Integrität, Vertraulichkeit und Diskretion sind die Grundlage des Berufsbildes und unabdingbar für das Auditieren.
- **Sachliche Darstellung:** die Pflicht, wahrheitsgemäss und genau zu berichten. Audit-Feststellungen, Audit-Schlussfolgerungen und Audit-Berichte spiegeln wahrheitsgemäss und genau die Audit-Tätigkeiten wider. Über wesentliche Hindernisse, die während des Audits auftreten, und über nicht bereinigte oder auseinandergehende Auffassungen zwischen dem Audit-Team und der auditierten Organisation wird berichtet.
- **Angemessene berufliche Sorgfalt:** Anwendung von Sorgfalt und Urteilsvermögen beim Auditieren. Die Auditoren lassen Sorgfalt walten gemäss der Bedeutung der Aufgabe, die sie erfüllen, und gemäss dem Vertrauen, welches Audit-Auftraggeber und andere interessierte Parteien in sie setzen. Eine wichtige Voraussetzung ist das Vorhandensein der erforderlichen Qualifikation(en).

Weitere Prinzipien beziehen sich auf das Audit, welches seiner Definition nach unabhängig und systematisch ist:

- **Unabhängigkeit:** die Grundlage für die Unparteilichkeit des Audits und Objektivität der Audit-Schlussfolgerungen, Auditoren sind unabhängig von der Tätigkeit, die auditiert wird, und sie sind frei von Voreingenommenheit und Interessenkonflikten. Auditoren zeigen Objektivität während des gesamten Audit-Prozesses, um sicherzustellen, dass die Audit-Feststellungen und -schlussfolgerungen nur auf den Nachweisen beruhen.
- **Vorgehensweise, die auf Nachweisen beruht:** die rationale Grundlage, um zu zuverlässigen und nachvollziehbaren Audit-Schlussfolgerungen in einem systematischen Audit-Prozess zu gelangen. Audit-Nachweise sind verifizierbar. Sie beruhen auf Stichproben der verfügbaren Informationen, da ein Audit während eines begrenzten Zeitraums und mit begrenzten Ressourcen durchgeführt wird. Der angemessene Gebrauch der Stichprobennahme ist eng mit dem Vertrauen verbunden, das in die Audit-Schlussfolgerungen gesetzt werden kann.

2.2.4 Audit-Ansatz

Für die Durchführung der internen Audits stehen der offene und der formale Audit-Ansatz zur Verfügung.

Beim **offenen Audit-Ansatz**⁵³ wird in einem von gegenseitigem Vertrauen und Zusammenarbeit geprägten Klima eine offene und konstruktive Audit-Durchführung möglich, die zur Sensibilisierung und zur Motivation der Auditierten beiträgt. Es können Probleme und kritische Sachverhalte des betrieblichen Umweltschutzes und Umweltmanagements gemeinschaftlich und offen diskutiert werden. Dies setzt voraus, dass das Audit-Gespräch selbst weniger als Prüfungsgespräch verstanden wird, und dem gegenseitigen Zuhören besonderer Raum gegeben wird. Die Auditoren fungieren in einem weitgehend offen gehaltenen Audit eher als Moderatoren und müssen ihre Rolle als „gestrenge Überwacher“ ablegen. Neben formalen Prüfkriterien wie Dokumentation oder technische Sachverhalte und Abläufe finden Faktoren wie Akzeptanz des UMS, Umweltbewusstsein und Motivation stärkere Berücksichtigung.

Bei einem **formalen Audit-Ansatz**⁵⁴ wird eng mit Systematisierungshilfen (z.B. Checklisten mit geschlossenen Fragen) gearbeitet. Dieses Vorgehen dient primär der klassischen Überwachung und erhöht die Durchgängigkeit und Nachvollziehbarkeit der Audit-Ergebnisse. Durch das systematische und vollständige Abarbeiten werden keine Themen vergessen. Darüber hinaus werden organisationsweit gut vergleichbare Ergebnisse dargestellt und es wird die Gleichbehandlung aller Auditierten gewährleistet.

Für die Praxis ist die Anwendung von beiden Audit-Ansätze sinnvoll. Dabei kommt es darauf an, was mit dem Audit erreicht werden soll.

⁵³ Vgl. BRÜMMER, E. (2001), S.52 f

⁵⁴ Vgl. BRÜMMER, E. (2001), S.51

2.2.5 Audit-Arten

Es können das Compliance-Audit (Rechts-Audit), das Performance-Audit (Wirkungs-Audit) und das System-Audit unterschieden werden.⁵⁵

Das **System-Audit** prüft, ob ein Managementsystem aufgebaut und aufrecht erhalten wurde, das den formalen Kriterien des Bezugssystems (bzw. den Managementvorgaben) genügt. Prüfinhalte sind das Vorliegen entsprechender Aufbau- und Ablaufregelungen, die Übereinstimmung des Managementsystems mit der Politik und Strategie der Organisation.

Im **Compliance-Audit** wird die Einhaltung von Rechtsvorschriften und internen Normen überprüft.

Im **Performance-Audit** wird geprüft, inwieweit das aufgebaute Managementsystem wirksam ist, konkret, ob die gesetzten Ziele, z.B. des Umweltprogramms, verfolgt und ggf. erreicht bzw. welche Korrekturmassnahmen unternommen wurden. Darüber hinaus wird überprüft, ob es von den Mitarbeitenden angewendet wird, ob es anwendbar ist und/oder was der Umsetzung entgegen steht. Wenn in der Überprüfung festgestellt wird, dass es so nicht angewendet wird, sollte analysiert werden, wie diese Abweichungen behoben werden können.

In der betrieblichen Praxis wird hier aber keine klare Trennung vorgenommen. Interne Audits integrieren vielmehr Compliance-, Performance- und System-Aspekte.⁵⁶ So erfordert die Untersuchung der Rechtskonformität im Rahmen eines „Compliance-Audits“ auch die Berücksichtigung technischer Sachverhalte, denen im Rahmen von „Performance-Audits“ ebenfalls zentrale Bedeutung zukommt, sowie Fragen der Organisation und Delegation, die im Rahmen von „System-Audits“ im Vordergrund stehen.⁵⁷

⁵⁵ Ausserdem können noch Produkt- und Prozess-Audits zur Anwendung kommen.

Ein Produktaudit wird dann durchgeführt, wenn ein hergestelltes Produkt auf Übereinstimmung mit vorgegebenen Spezifikationen, Kundenanforderungen, Normen oder Gesetzen überprüft werden soll. Es dient der Bestimmung und Verbesserung der Produkteigenschaften (z.B. Umweltauswirkung). Ein Prozess-Audit dient der Beurteilung eines festgelegten Prozesses.

⁵⁶ Die Gewinnung dieser Aspekte in der konkreten Audit-Praxis richtet sich nach der Ausprägung des jeweiligen UMS, Art und Umfang der technischen Ausstattung und nach den im Audit-Konzept vorgesehenen Überwachungsinhalten. Die Untersuchung der Managementinfrastruktur sowie der umweltrelevanten Prozesse und technischen Einrichtungen stellen allerdings gängige Mindestbestandteile eines jeden internen Umwelt-Audits dar.

⁵⁷ Vgl. BRÜMMER, E. (2001), S.29

2.2.6 Audit-Funktionen

Nach BRÜMMER kann ein internes Audit die Funktionen der Überwachung, der Beratung und Sensibilisierung, der Motivation und Integration sowie der Innovation und des Lernens haben.⁵⁸

Überwachung: Die stringente und formal abgesicherte Überwachung ist eine Aufgabe und „Pflichtfunktion“ eines jeden internen Umwelt-Audits.⁵⁹

Im Rahmen dieser Audit-Funktion wird die Erfüllung definierter Ziele und vorgegebener Standards eingefordert und deren Nichteinhaltung durch Korrekturmaßnahmen entgegengewirkt. Der Auditor gerät hier leicht in die Rolle eines „Aufpassers“ und Trägers zusätzlicher und vielfach unerwünschter Anforderungen.

Bei der **Beratung und Sensibilisierung** soll im Rahmen interner Auditierung die Vermittlung von Inhalten und Werten stehen. Im Vorfeld der Audit-Durchführung erfolgt eine notwendige Vermittlung von Hintergrundinformationen sowie der zugrundeliegenden Standards. Mit der Darstellung der Audit-Ergebnisse werden Informationen weitergegeben und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Die Sensibilisierung ergibt sich aus der Kommunikationssituation, in der sich Auditoren und Auditierete befinden. Die Audit-Teilnehmer werden in besonderem Masse zur Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Umweltschutz und dem Umweltmanagement angeregt.

Die Auditoren nehmen während des gesamten Audit-Prozesses als fachliche Experten eine beratende Rolle ein.

Motivation und Integration stehen für eine flächenendeckende Einbeziehung und Aktivierung der gesamten Organisation durch interne Auditierung. Indem alle Unternehmensbereiche in die Auditierung einbezogen und Fragen des Umweltschutzes ausführlich vor Ort thematisiert werden, wächst das Verständnis für den betrieblichen Umweltschutz als Gemeinschaftsaufgabe. Ausserdem wird der Austausch zwi-

⁵⁸ Vgl. BRÜMMER, E. (2001), S.55ff

⁵⁹ Ein formal korrektes und dementsprechend dokumentiertes Vorgehen der internen Auditierung ist eine wesentliche Anforderung der Regelwerke und damit Grundvoraussetzung für die Validierung bzw. Zertifizierung des gesamten Managementsystems. Dies spielt vor allem eine Rolle bei der Matrixzertifizierung

schen unterschiedlichen Hierarchieebenen und Fachbereichen über Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes verstärkt.

Hier ist eine offene und konstruktive Audit-Atmosphäre von wesentlicher Bedeutung. Daher benötigen die Auditoren neben dem Fachwissen insbesondere auch kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenz.

Um Motivation und Kooperation der Betroffenen zu wecken, müssen die Auditoren überzeugend vermitteln, dass durch ein internes Umwelt-Audit die Prozesse verbessert werden und dass damit auch den Auditierten gedient ist. Die Motivations- und Integrationswirkung interner Umwelt-Audits kann langfristig nur erhalten werden, wenn sich die erarbeiteten Verbesserungen und positiven Effekte bewahrheiten und so den zusätzlichen Aufwand rechtfertigen.

Innovation und Lernen stehen für die zukunftsweisende, dynamische Perspektive interner Umwelt-Audits. Durch das Hinterfragen umweltrelevanter Prozesse und Abläufe mit dem Ziel, im Fall von erkannten Verbesserungspotenzialen Korrekturen einzuleiten, können umweltrelevante Innovationen im Unternehmen in Gang gesetzt werden. Neben der Betrachtung konkreter Abweichungen und Verbesserungsmöglichkeiten in einem eng umgrenzten Verantwortungsbereich bietet die Audit-Situation die Möglichkeit, das Managementsystem grundsätzlich zu hinterfragen und weitergehende Innovationen für den gesamten betrieblichen Umweltschutz zu diskutieren.

Die Auseinandersetzung mit der Innovations- und Lernfunktion interner Umwelt-Audits macht die direkte Verknüpfung dieses Managementinstruments mit der für normierte Umweltmanagementsysteme zentralen Anforderung der kontinuierlichen Verbesserung deutlich.

Insbesondere die Funktionen der Beratung, Motivation und Innovation gehen über die klassische Definition des Audit-Begriffs (vgl. Kapitel 2.2.1) hinaus und stellen einen wesentlichen Teil der internen Auditierung dar. Diese Funktionen erfordern einen offenen Audit-Ansatz.

2.2.7 Audit-Ziele

Interne Audits sind ein wesentliches Element von Umweltmanagementsystemen. Daher kann bei der Festlegung von Audit-Zielen auf die übergeordneten Ziele des UMS zurückgegriffen werden. Als typische Motivation für den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines UMS werden typischerweise die folgenden Nutzenpotenziale aufgeführt.⁶⁰

Zu den internen Nutzenpotenzialen gehören:

- Systematisierung bestehender Umweltmassnahmen
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- Risikovorsorge und Haftungsvermeidung
- Erkennen von Kostensenkungspotenzialen
- Erhöhung der Rechtssicherheit
- Entdecken ökologischer Produkt- und Verfahrensinnovationen

Als externe Nutzenpotenziale stehen:

- Verbessertes Image in der Öffentlichkeit
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erleichterungen bei Banken und Versicherungen
- Verbesserung der Beziehungen zu Behörden

Nach der ISO 19011:2002 können die Ziele auf Managementprioritäten, kommerziellen Absichten, Managementsystem-Anforderungen, gesetzlichen, behördlichen und vertraglichen Anforderungen, Erfordernissen der Lieferantenbeurteilung, Kundenanforderungen, Erfordernissen anderer interessierter Parteien und Risiken für die Organisation beruhen.⁶¹

⁶⁰ Vgl. DYLLICK, T. / HAMSCHMIDT, J. (2000), S.8, IHK Dortmund/Umweltakademie Fresenius (1996), Umweltbundesamt (1999)

⁶¹ Die Ziele können beruhen auf Managementprioritäten, kommerziellen Absichten, Managementsystem-Anforderungen, gesetzlichen, behördlichen und vertraglichen Anforderungen, Erfordernissen der Lieferantenbeurteilung, Kundenanforderungen, Erfordernissen anderer interessierter Parteien und Risiken für die Organisation Vgl. ISO 19011:2002, S.10

Mit einem Audit können die folgenden Ziele verfolgt werden, die sich im Wesentlichen aus den Nutzenpotenzialen als Motivation ableiten lassen:

- Bestehen des externen Audits
- Effiziente Umsetzung von Normenanforderungen
- Verbesserung der Prozesse
- Erlangung der Rechtssicherheit
- Überprüfung der Systematik
- Überprüfung der Zielerreichung
- Erfüllung von Kundenanforderungen
- Erfüllung von Risiken
- Förderung von Kreativität / neue Denkanstösse geben
- Erfüllung von Stakeholderanforderungen

Diese Ziele und die zugrundeliegenden Motivationen können den Audit-Arten System-, Compliance- und Performance-Audit wie in der folgenden Übersicht zugeordnet werden.

Dabei wird deutlich, dass die Wahl der Audit-Art sowohl durch die Motivation als auch die Zielsetzung bestimmt wird, wobei es zahlreiche Überlappungen gibt. In der Praxis wird daher oftmals keine klare Trennung der Audit-Arten vorgenommen.

Ausserdem zeigt die folgende Übersicht, welche Potenziale in den jeweiligen Audit-Arten vorhanden sind.

Audit-Motivation	Audit-Ziele	Audit-Art
<ul style="list-style-type: none"> • Systematisierung bestehender Umweltmassnahmen • Erhöhung der Mitarbeitermotivation • Risikovorsorge und Haftungsvermeidung • Erkennen von Kostensenkungspotenzialen • Erhöhung der Rechtssicherheit • Verbessertes Image in der Öffentlichkeit • Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit • Erleichterungen bei Banken und Versicherungen • Verbesserung der Beziehungen zu Behörden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehen des externen Audits • Überprüfung der Systematik • Erfüllung Stakeholderforderungen 	System-Audit
<ul style="list-style-type: none"> • Risikovorsorge und Haftungsvermeidung • Erhöhung der Rechtssicherheit • Verbessertes Image in der Öffentlichkeit • Erleichterungen bei Banken und Versicherungen • Verbesserung der Beziehungen zu Behörden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehen des externen Audits • Erlangung Rechtssicherheit 	Compliance-Audit
<ul style="list-style-type: none"> • Systematisierung bestehender Umweltmassnahmen • Erhöhung der Mitarbeitermotivation • Risikovorsorge und Haftungsvermeidung • Erkennen von Kostensenkungspotenzialen • Entdecken ökologischer Produkt- und Verfahrensinnovationen • Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehen des externen Audits • Umsetzung Normenforderungen • Verbesserung der Prozesse • Überprüfung Zielerreichung • Erfüllung Kundenanforderungen • Ermittlung von Risiken • Förderung von Kreativität • Erfüllung Stakeholderforderungen 	Performance-Audit

Abbildung 5: Zuordnung der Audit-Ziele zu den Audit-Arten (Eigene Darstellung)

2.3 Einflussfaktoren auf den Audit-Erfolg

Das interne Audit wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, die über die Qualität und den Erfolg entscheiden. BRÜMMER fasst diese wie folgt zusammen: *„Der Erfolg interner Umwelt-Audits steht und fällt mit den Akteuren, mit den Einstellungen und Verhaltensweisen der Gesprächspartner sowie dem „richtigen“ diese individuellen Faktoren berücksichtigenden Vorgehen der Auditoren. Dazu gehört vor allem eine individuelle Vorbereitung der Betroffenen sowie eine auf das jeweilige Audit angepasste Mischung aus formalen Elementen und der Förderung eines offenen, konstruktiven Audit-Gesprächs. Neben fachlicher Detailkenntnis und Audit-Erfahrung ist dabei insbesondere die soziale Kompetenz der Auditoren gefordert. Auch ein geschlossenes, sich gegenseitig ergänzendes Auftreten der Auditoren ist erfolgsrelevant.“*⁶²

Hieraus lassen sich verschiedene Einflussfaktoren ableiten. Dies sind die Akteure mit ihren Einstellungen und Verhaltensweisen, die Auditoren mit einer entsprechenden Qualifikation und Erfahrung sowie das Audit-Verfahren mit einem Schwerpunkt auf dem Audit-Gespräch.

NIEMEYER/ SATORIUS⁶³ führen noch die Aufgeschlossenheit der Geschäftsführung und das Vorhandensein des Umweltschutzgedanken im Gesamtmanagement an. Als Akteure können die Mitarbeiter, die internen Auditoren und die oberste Leitung einen Einfluss haben.

Auf dieser Grundlage werden im Rahmen der Arbeit die folgenden Einflussfaktoren näher betrachtet:

- Beteiligung der obersten Leitung
- Beteiligung der Mitarbeiter
- Interne Auditoren
- Audit-Verfahren
- Audit-Gespräch

⁶² Vgl. BRÜMMER, E. (2001), S.74

⁶³ Vgl. NIEMEYER, A./ SATORIUS, B. (1992), S.318-319

2.3.1 Beteiligung der obersten Leitung

Die oberste Leitung initiiert das Verfahren zur internen Auditierung. Sie muss die Rahmenbedingungen für die Durchführung der internen Audits schaffen und überwachen. Dazu gehört die Bereitstellung der personellen und finanziellen Mittel. Durch die oberste Leitung werden der Koordinator und die internen Auditoren benannt und mit den erforderlichen Befugnissen ausgestattet. Durch die oberste Leitung wird die Zielsetzung für die internen Audits festgelegt. Die Ergebnisse der internen Audits werden im Rahmen der Managementbewertung als eine Grundlage genutzt, um die erforderlichen Anpassungen am Umweltmanagement vorzunehmen und Umweltziele abzuleiten.

Auch für die Durchführung interner Audits gilt, dass die oberste Leitung als Vorbild fungiert. Sie lässt sich auditieren und arbeitet aktiv bei der Ermittlung von Verbesserungspotenzial und der Ableitung von Handlungsempfehlungen mit.

2.3.2 Beteiligung der Mitarbeiter

Mitarbeiter sind Individuen mit einem ungeheuren eigenen Potenzial, das es zu nutzen gilt. Dazu müssen sie aber erkennen und wissen, welchen Beitrag sie leisten können und auch dazu bereit sein, sich einzubringen.⁶⁴

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in das Umweltmanagement hat eine Reihe von positiven Auswirkungen. Bezogen auf die Mitarbeiter sind dies, neben der Steigerung der Motivation, vor allem die Sensibilisierung für Umweltfragen und die Erweiterung des Umweltwissens. Das kann dazu genutzt werden, Umweltbelastungen zu reduzieren, Unfällen vorzubeugen und Kosten einzusparen.⁶⁵

Die breite Beteiligung der Beschäftigten kann die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Bereichen, die innerbetriebliche Kommunikation und letztlich das Betriebsklima und die Unternehmenskultur verbessern. Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter verschiedener Bereiche in einem Umweltteam fördert das (inhaltliche) Verständnis für die Arbeit von Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen.⁶⁶

⁶⁴ Vgl. LUKAS, A. (1996), S.18f.

⁶⁵ Vgl. BENTZ, S. (2001), S.27

⁶⁶ Vgl. BENTZ, S. (2001), S.25

Die Mitarbeiter können am Umweltmanagementsystem aktiv oder passiv beteiligt werden. Für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden sowohl die passiven als auch die aktiven Beteiligungsinstrumente benötigt.

Passive Beteiligungsinstrumente sind (top-down-gerichtete) Massnahmen, die das primäre Ziel haben, das arbeitsplatz- und unternehmensbezogene ökologische Wissen der Mitarbeiter zu erweitern und den Beschäftigten Umweltverantwortlichkeiten zuzuweisen. Es geht um die Vermittlung des notwendigen Wissens, um sich umweltgerecht verhalten zu können bzw. um die Tätigkeiten umweltgerecht ausführen zu können.

Aktive Beteiligungsinstrumente sind besonders relevant für eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistungen, da sie eine Plattform bieten, um Verbesserungsmassnahmen zu erarbeiten. Es sind (bottom-up-orientierte) Massnahmen, die vor allem darauf zielen, das Wissens-, Innovations- und Kreativitätspotential der Mitarbeiter für die kontinuierlichen Verbesserung zu nutzen, zum Beispiel im Rahmen von internen Audits.

Dazu sind sie aktiv ins Audit einzubeziehen. Die Mitarbeiter setzen das Umweltmanagementsystem in ihrem Bereich um. Das tun sie mehr oder weniger erfolgreich. Im Audit gilt es gemeinsam (Auditerte und Auditoren) herauszufinden, warum dies so ist. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter das Audit als Chance sehen, ihre Ideen für die Verbesserungen einbringen zu können.

Das Verhalten des Auditierten wird von sich selbst (seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten) und der Audit-Situation beeinflusst. Wird das Verständnis von ROSENSTIL⁶⁷ zu Grunde gelegt, bestimmen zwei personale und zwei situative Bedingungen das Verhalten. Auf der personalen Ebene wird die Person vom Wollen und Können beeinflusst. Das Wollen umfasst das, was einer Person wichtig oder erstrebenswert erscheint. Das Können umfasst die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. Auf der situativen Ebene wird das Verhalten vom sozialen Dürfen und der situativen Ermöglichung beeinflusst. Das soziale Dürfen umfasst das, was von einer Person erwartet wird, die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln. Mit situativer Ermöglichung sind die Rahmenbedingungen gemeint, die das Verhalten fördern oder behindern können.

⁶⁷ VON ROSENSTIEL, L. (1992), S.4

BENTZ⁶⁸ überträgt dieses Verständnis auf das Umweltverhalten der Mitarbeiter im Unternehmen. Dabei wird beibehalten, dass das Umweltverhalten auf personaler Ebene vom Können und Wollen beeinflusst wird. Auf situativer Ebene wird neben dem Dürfen noch der Aspekt des Sollens eingeführt. Damit ergibt sich das folgende Bild für das Umweltverhalten der Mitarbeiter:

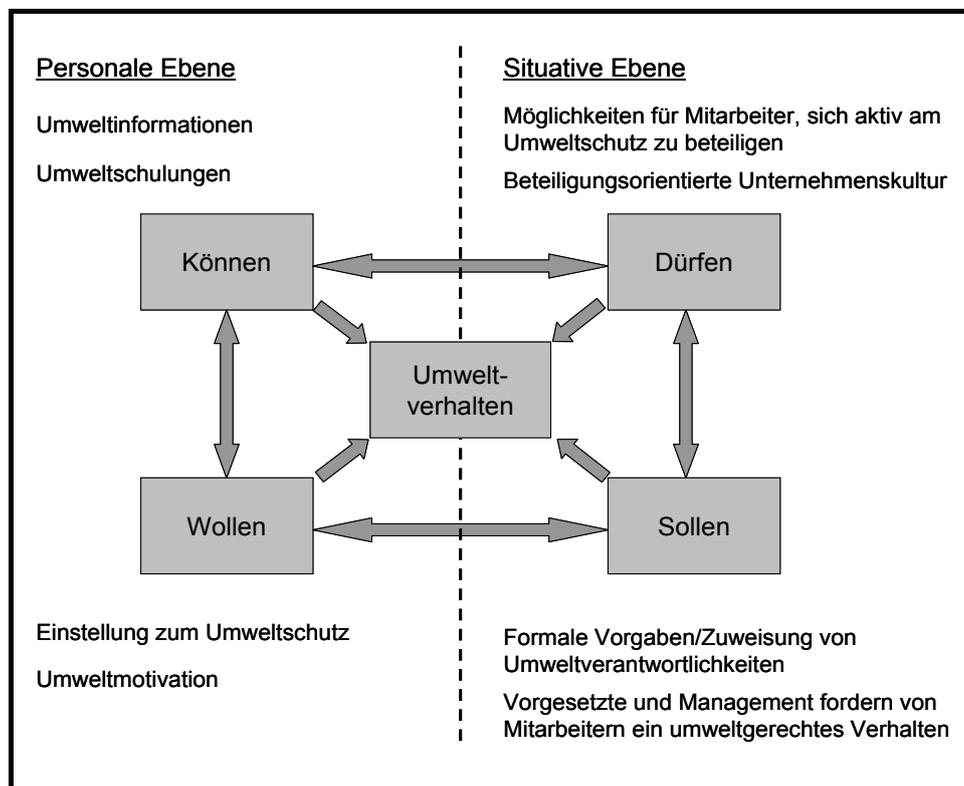


Abbildung 6: Einflussfaktoren des Umweltverhaltens der Mitarbeiter nach BENTZ

Auf der personalen Ebene benötigen die Mitarbeiter ein bestimmtes Umweltwissen, um sich am Umweltmanagement beteiligen zu „können“. Dieses Wissen kann durch Information und Schulung vermittelt werden. Die Mitarbeiter müssen sich aber auch beteiligen „wollen“. Dazu müssen sie motiviert und am Umweltschutz interessiert sein.⁶⁹

Auf der situativen Ebene müssen die Mitarbeiter sich aktiv am Umweltschutz beteiligen „dürfen“, indem sie zum Beispiel die Möglichkeit haben, Umweltverbesserungsvorschläge einzubringen, an Umweltzielen oder in einem Umweltteam mitzuarbeiten sowie an Umweltentscheidungen mitzuwirken. Ausserdem müssen sie sich, z.B. durch die Zuweisung von Umweltverantwortlichkeiten, beteiligen „sollen“. Da-

⁶⁸ BENTZ, S. (2001)

⁶⁹ Vgl. BENTZ, S. (2001), S.19

zu gehört auch, dass Vorgesetzte und der Unternehmensleiter von den Mitarbeitern aktiv fordern, sich umweltgerecht zu verhalten.⁷⁰

Angewendet auf das Verhalten im Audit bedeutet dies auf der personalen Ebene, dass die Mitarbeiter sich am Audit beteiligen „können“, wenn sie über das erforderliche Wissen verfügen. Darüber hinaus müssen sich die Mitarbeiter beteiligen „wollen“. Sie müssen an der Ermittlung des Ist-Standes und des Verbesserungspotenzials sowie der Ableitung von Handlungsempfehlungen interessiert sein.

Auf der Situativen Ebene müssen sich die Mitarbeiter aktiv am Audit beteiligen „dürfen“, indem sie die Möglichkeit haben, Potenziale aufzudecken und Verbesserungsvorschläge zu machen. Die Mitarbeiter müssen sich aber auch beteiligen „sollen“. Ihnen müssen entsprechende Verantwortlichkeiten zugewiesen werden und sie müssen zur aktiven Mitarbeit aufgefordert sein.

2.3.3 Interne Auditoren

Bei der Auswahl der internen Auditoren ist nicht unbedingt die betriebliche Position entscheidend, sondern vielmehr sind es die persönlichen Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Freundlichkeit, Beharrlichkeit und Geduld, sowie kognitive Fähigkeiten, um komplexe und oftmals auch fremde Prozesse zu verstehen und sachlich zu beurteilen. Der Auditor fungiert im Audit nicht nur als Entdecker von Verbesserungspotenzialen, sondern auch als Moderator zur Verwirklichung der Lösungen. Er beurteilt nicht primär, ob und wie normative Anforderungen umgesetzt werden, sondern vielmehr die Wirkung, die sich aus der Umsetzung ergibt. Er beurteilt also gemeinsam mit den auditierten Personen, ob durch die Umsetzung der Norm ein Nutzen entsteht. Daher benötigen Auditoren neben den fundierten Fachkenntnissen auch Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen.⁷¹

Neben der fachlichen Qualifikation sollten Auditoren Interviewtechniken beherrschen, psychologisches Einfühlungsvermögen, eine gewisse natürliche Neugierde, ein vernünftiges Mass an kritischem Urteilsvermögen, Objektivität, Integrität und analytische Fähigkeiten besitzen. Sie müssen strukturiert und gewissenhaft arbeiten können, flexibel und schnell Sachverhalte verstehen und bewerten können. Sie sollten eine gewisse Hartnäckigkeit darin aufweisen, harte und unbequeme Fragen zu

⁷⁰ Vgl. BENTZ, S. (2001), S.19-20

⁷¹ SAQ, (1996)

stellen und sich nicht mit oberflächlichen Antworten zufrieden zu geben. Ein Auditor muss sowohl ein guter Kommunikator als auch ein guter Zuhörer sein. Das fordert Aufrichtigkeit, Aufmerksamkeit und manchmal einen guten Sinn für Humor.⁷²

Wird das Verständnis von BENTZ zum Umweltverhalten (vgl. Kapitel 2.3.2) zu Grunde gelegt, wird das Verhalten des internen Auditors von ihm selbst (seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten) und der Audit-Situation beeinflusst (vgl. Abbildung 7).

Auf der Personalen Ebene stehen das „können“ und das „wollen“. Damit die Auditoren das Audit durchführen können, benötigen sie das entsprechende Fach- und Handlungswissen. Ausserdem müssen die Auditoren den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gestalten „wollen“. Auf der situativen Ebene müssen die Auditoren, das Audit durchführen „dürfen“, d.h. sie müssen über die entsprechenden Befugnisse verfügen. Es ist wichtig, dass die Auditoren die Möglichkeit haben auditrelevante Dokumente zu prüfen, Bereiche zu begehen und mit den Auditierten zu sprechen. Auch müssen sich die Auditoren beteiligen „sollen“, d.h., dass den Auditoren Aufgaben zugewiesen werden, und dass die oberste Leitung von den Auditoren die Durchführung der Audits fordert.

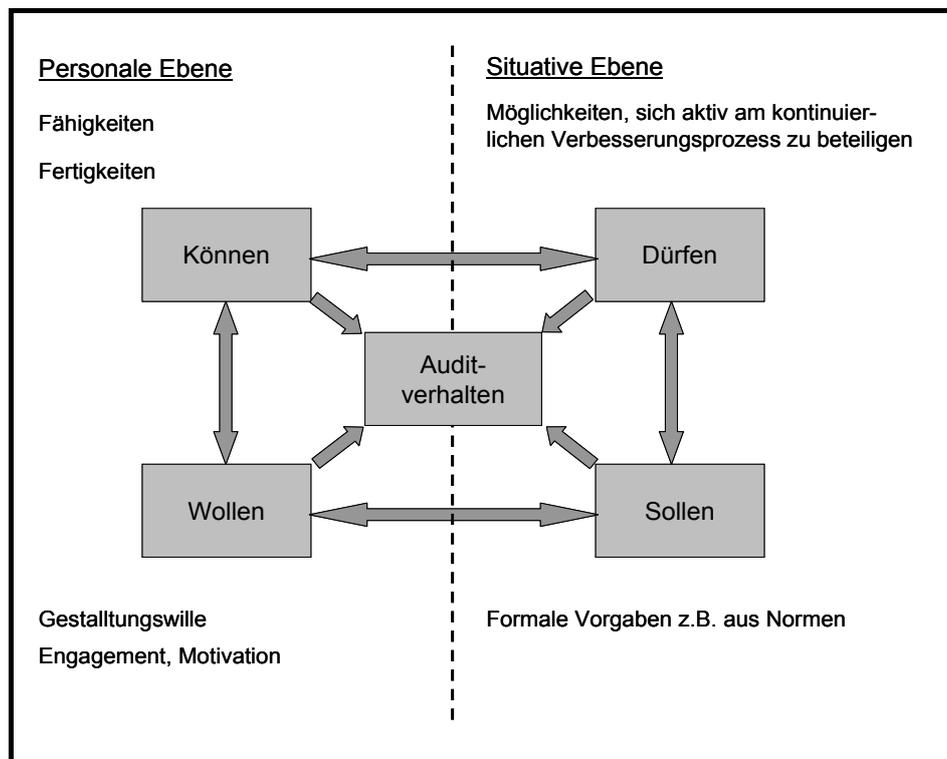


Abbildung 7: Einflussfaktoren auf das Audit-Verhalten der Internen Auditoren
(eigene Darstellung)

⁷² Vgl. CAHILL, L. (1996), S.188f, GASSNER, H.W. (1996): S.32, HERRMANN, J. (1999), S.181,

Um für die Bereiche „Dürfen“ und „Sollen“ die Personen auszuwählen, die das „Können“ und „Wollen“ besitzen, muss ein Verfahren für die Beurteilung und Bewertung⁷³ von Auditoren in Übereinstimmung mit dem Audit-Programm-Verfahren geplant, umgesetzt und aufgezeichnet werden, um die Kenntnisse und Fähigkeiten der Auditoren einstufen zu können. Dieser Prozess soll auch dazu dienen, den Bedarf an Massnahmen zur Erhöhung der Kenntnisse und der Verbesserung der Fähigkeiten zu ermitteln. Dabei werden die Auditoren einem dreistufigen Verfahren unterzogen. Zunächst erfolgt die Erstbewertung von Personen, die Auditoren werden möchten. Danach folgt die Beurteilung für den Audit-Team-Auswahlprozess und schliesslich die laufende Bewertung der Leistung von Auditoren zur Ermittlung des Bedarfs an Schulungs- und anderen Massnahmen zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten. Abbildung 8 veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen diesen Bewertungsphasen.

⁷³ Vgl. ISO 19011:2002 S.32

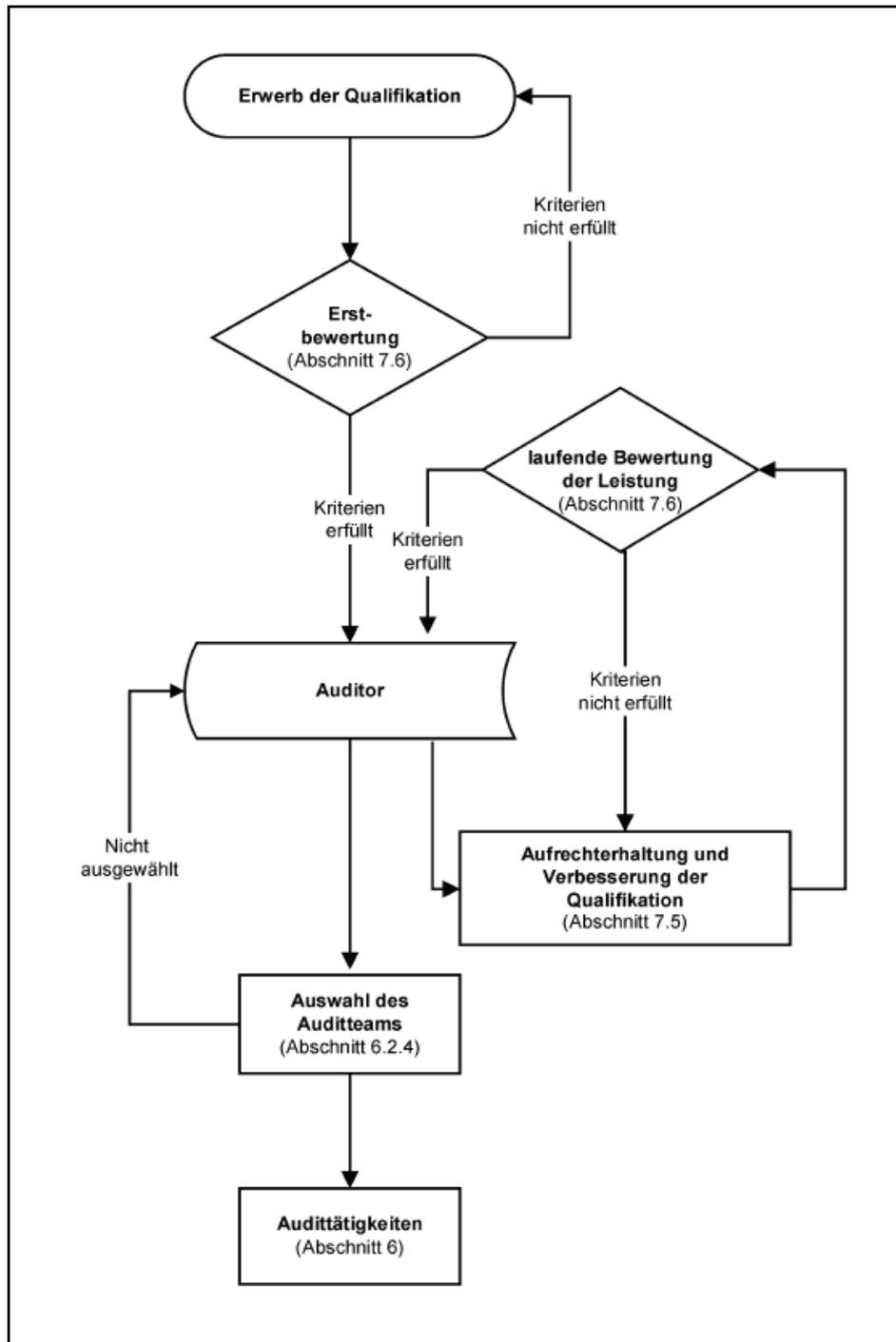


Abbildung 8: Beziehungen zwischen den Phasen der Bewertung nach ISO 19011:2002⁷⁴

Es erscheint sinnvoll, in einer Übersicht die vorhandenen Qualifikationen der Auditoren zusammenzufassen, da diese eine Grundlage für die Auswahl der Auditoren und Teamzusammensetzungen sein kann.

⁷⁴ Vgl. ISO 19011:2002, S.33

2.3.4 Audit-Verfahren

Durch die ISO 19011:2002 wird ein Leitfaden für die Durchführung von Audits gegeben, der als Grundlage für den Aufbau eines Audit-Verfahrens genutzt werden kann.

Im Abschnitt 5 wird eine Anleitung für das Management von Audit-Programmen gegeben. Der Abschnitt beschäftigt sich mit Fragen der Zuordnung der Verantwortung für das Management von Audit-Programmen, der Festlegung der Ziele des Audit-Programms, der Koordinierung von Audit-Tätigkeiten und der Bereitstellung von ausreichenden Audit-Team-Ressourcen.

Der Abschnitt 6 gibt eine Anleitung für die Durchführung der Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen, einschliesslich der Auswahl von Audit-Teams. Die Anwendbarkeit der Empfehlungen dieses Abschnitts hängt von Umfang und Komplexität des einzelnen Audits sowie von der beabsichtigten Verwendung der Audit-Schlussfolgerungen ab.

2.3.4.1 Management eines Audit-Programms⁷⁵

Ein Audit-Programm dient dazu, die Art und Anzahl von Audits zu planen und die Ressourcen, die für ihre Durchführung erforderlich sind, zu ermitteln und bereitzustellen. So sollen effiziente und wirksame Audits innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens durchgeführt werden. Dabei kann ein Audit-Programm ein oder mehrere Audits einschliessen in Abhängigkeit von der Grösse, der Art und der Komplexität der zu auditierenden Organisation. Die Audits können unterschiedliche Ziele haben sowie gemeinschaftliche und kombinierte Audits einschliessen.

Der Managementverantwortliche für das Audit-Programm hat entsprechend der folgenden Abbildung Aufgaben in den Bereichen:

1. Planen: die Zielsetzung und den Umfang des Audit-Programms sowie die Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Verfahren festlegen
2. Tun: die Umsetzung des Audit-Programms sicherstellen;
3. Prüfen: das Audit-Programm überwachen und bewerten;
4. Handeln: Verbesserung des Audit-Programms.

⁷⁵ Vgl. ISO 19011:2002 S.8-10

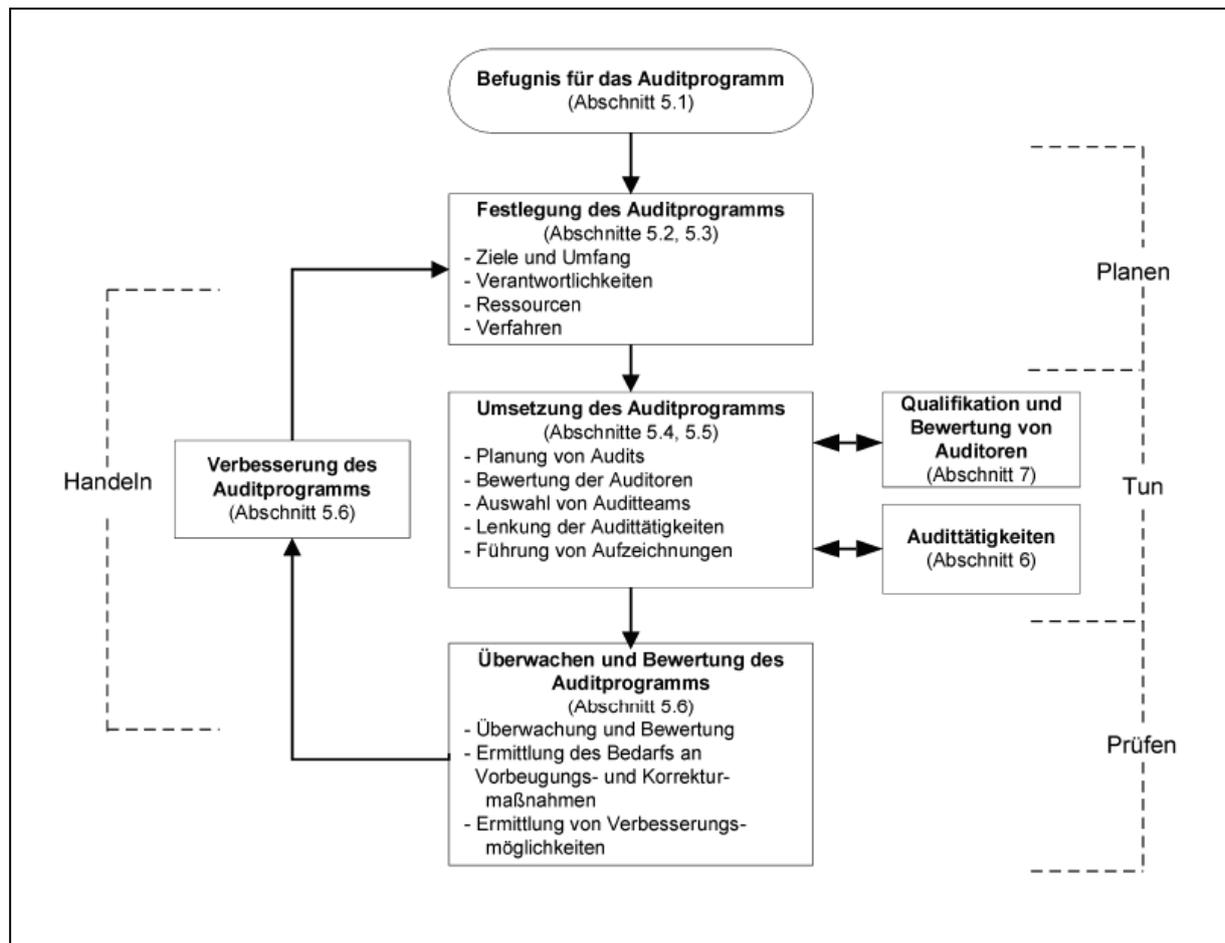


Abbildung 9.: Prozessablauf für das Management eines Audit-Programms⁷⁶

Festlegung des Audit-Programms

Zur Lenkung der Planung und Durchführung von Audits sind Ziele festzulegen. Die Ziele können u.a. auf Managementprioritäten, kommerziellen Absichten, Managementsystem-Anforderungen, Erfordernissen der Lieferantenbeurteilung, Kundenanforderungen, gesetzlichen, behördlichen und vertraglichen Anforderungen, Erfordernissen anderer interessierter Parteien und Risiken für die Organisation beruhen.

Der Umfang des Audit-Programms wird durch die Größe, Art und Komplexität der Organisation sowie die Zielsetzungen beeinflusst.

Die Verantwortung für das Management eines Audit-Programms ist einer oder mehreren Personen übertragen, die über ein allgemeines Verständnis der Audit-Prinzipien, der Qualifikation von Auditoren, der Anwendung von Audit-Methoden sowie über Managementfähigkeiten und ein technisches und geschäftliches Ver-

⁷⁶ Vgl. ISO 19011:2002, S.9

ständnis hinsichtlich der zu auditierenden Tätigkeiten verfügen. Die Verantwortlichen legen die Ziele und den Umfang für das Audit-Programm sowie die Verantwortlichkeiten und Verfahren fest und stellen sicher, dass die erforderlichen personellen, finanziellen, zeitlichen und sachlichen Ressourcen bereitgestellt werden.

Umsetzung des Audit-Programms

Bei der Umsetzung des Audit-Programms ist die Weiterleitung des Audit-Programms an die betroffenen Parteien, die Koordinierung und Zeitplanung von Audits und anderen Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Audit-Programm sowie die Festlegung und Aufrechterhaltung eines Prozesses für die Bewertung von Auditoren und deren ständiger fachlicher Entwicklung zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 8). Es sind geeignete Audit-Teams auszuwählen und für sie die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Es ist sicherzustellen, dass die Audits gemäss dem Audit-Programm durchgeführt werden, die Aufzeichnungen der Audit-Tätigkeiten (vgl. Kapitel 2.3.4.2) überwacht und die Audit-Berichte bewertet, bestätigt und verteilt werden.

Die Aufzeichnungen sind so zu führen, dass sie die Umsetzung des Audit-Programms belegen. Sie sollten Aufzeichnungen zu Einzelaudits (z.B. Audit-Pläne, Audit-Berichte, Angabe zu Korrektur- und Vorbeugungsmassnahmen, Audit-Folgemaassnahmen), Ergebnisse der Bewertung des Audit-Programms und Aufzeichnungen zum Audit-Team (z.B. Auswahl, Bewertung der Qualifikation und Leistung von Auditoren, Aufrechterhaltung und Verbesserung der Qualifikation) enthalten.

Überwachung und Bewertung des Audit-Programms

Die Umsetzung wird überwacht und in angemessenen Abständen bewertet, um den Stand der Zielerreichung und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Die Ergebnisse werden der obersten Leitung berichtet.

Leistungsindikatoren können z.B. die Fähigkeit des Audit-Teams, den Audit-Plan zu verwirklichen, die Konformität mit Audit-Programmen und Zeitplänen und der Informationsrückfluss von Audit-Auftraggebern, auditierten Bereichen und Auditoren sein.

Die Ergebnisse der Bewertung können zu Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen und zur Verbesserung des Audit-Programms führen.

2.3.4.2 Audit-Tätigkeiten

In der folgenden Abbildung sind die typischen Audit-Tätigkeiten⁷⁷ (Arbeitsschritte für das einzelne Audit) dargestellt, die im Folgenden beschrieben werden.

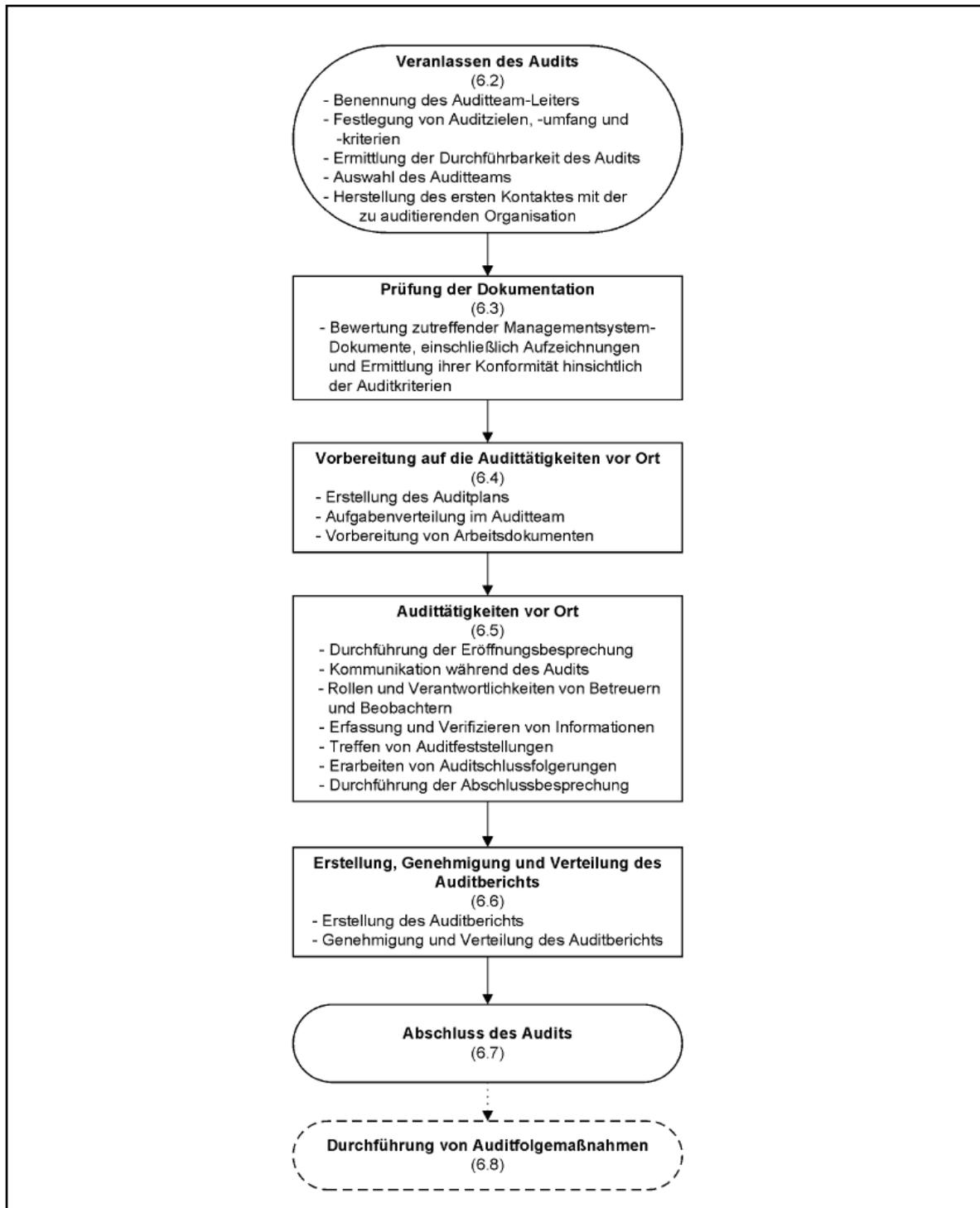


Abbildung 10: Überblick über typische Audit-Tätigkeiten⁷⁸ nach ISO19011:2002⁷⁹

⁷⁷ Durch das Audit-Verfahren wird der gesamte Prozess der internen Auditierung beschrieben. Die Audit-Tätigkeiten stellen die Arbeitsschritte eines einzelnen Audits dar.

Veranlassung des Audits

Das Veranlassen eines Audits beginnt mit der Festlegung der Audit-Ziele durch den Audit-Auftraggeber. Mögliche Audit-Ziele können z.B. die Feststellung der Funktionsfähigkeit des Managementsystems, die Überprüfung der Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen oder die Konformität von Prozessen sein.

Durch den Verantwortlichen für das Management wird der Audit-Teamleiter bestimmt. Der Audit-Teamleiter legt gemeinsam mit dem Audit-Auftraggeber den Umfang und die Kriterien des Audits fest. Wenn die Prüfung der Durchführbarkeit des Audits durch den Managementverantwortlichen ergibt, dass das Audit möglich ist, wird das Audit-Team unter Berücksichtigung der für das Audit erforderlichen Qualifikationen zusammengestellt.

Der Audit-Teamleiter nimmt mit der zu auditierenden Organisation Kontakt auf, um Zugang zu den relevanten Dokumenten zu erhalten und die Kommunikationskanäle festzulegen. Es werden Informationen über die vorgesehene Terminplanung und die Zusammensetzung des Audit-Teams gegeben.

Prüfung der Dokumentation

Vor Beginn der Audit-Tätigkeiten vor Ort sollte eine Prüfung der Dokumentation der auditierten Organisation vorgenommen werden. Dabei wird ermittelt, inwieweit das System, so wie es dokumentiert ist, mit den Audit-Kriterien übereinstimmt.

Wenn die Prüfung ergibt, dass die Dokumentation unzulänglich ist, sollte nach Information der Audit-Beteiligten entschieden werden, ob das Audit weitergeführt oder unterbrochen werden sollte, bis die Unzulänglichkeiten in der Dokumentation beseitigt sind.

Vorbereitung auf die Audit-Tätigkeiten vor Ort

Der Audit-Teamleiter erstellt einen Audit-Plan als Grundlage für die Audit-Durchführung, um die Zeitplanung und die Koordination der Audit-Tätigkeiten zu ermöglichen. Dazu sollte der Audit-Plan die Audit-Ziele, die Audit-Kriterien und alle relevanten Referenzdokumente, den Audit-Umfang, die Vororttermine sowie die

⁷⁸ Die gestrichelten Linien deuten an, dass Audit-Folgemaßnahmen im Allgemeinen nicht als Teil des Audits betrachtet werden.

⁷⁹ Vgl. ISO 19011:2002, S.14

Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitglieder des Audit-Teams enthalten. Nach der Prüfung und Freigabe des Audit-Planes durch den Audit-Auftraggeber wird der Audit-Plan der zu auditierenden Organisation bekanntgegeben.

Zur Vorbereitung auf die Audit-Tätigkeiten vor Ort prüfen die Audit-Teammitglieder die für das Audit relevanten Informationen und bereiten die Arbeitsdokumente vor, die als Referenz und zur Aufzeichnung der Audit-Tätigkeiten dienen. Dies können z.B. Checklisten und Formulare sein.

Audit-Tätigkeiten vor Ort

Die Audit-Tätigkeiten vor Ort beginnen mit der Eröffnungsbesprechung. Hier werden die Audit-Teilnehmer vorgestellt, der Audit-Plan bestätigt und das geplante Vorgehen kurz beschrieben. Ausserdem können Fragen seitens der auditierten Organisation geklärt werden.

Anschliessend werden mit Hilfe von Befragungen, Beobachtungen von Tätigkeiten und durch die Auswertung von Dokumenten die Informationen erfasst und verifiziert. Dabei ist auf eine angemessene Stichprobe zu achten, da nur verifizierbare Informationen als Audit-Nachweise gelten können.

Diese werden gegenüber den Audit-Kriterien bewertet, um die Audit-Feststellungen zu erarbeiten. Audit-Feststellungen weisen entweder auf die Konformität mit oder die Abweichungen von Audit-Kriterien hin und können Verbesserungspotenziale aufzeigen. Es ist zu dokumentieren, an welchen Standorten, in welchen Funktionsbereichen und in welchen Prozessen Konformität oder Abweichung mit Audit-Kriterien festgestellt wurde. Daher sollte das Audit-Team in geeigneten Abständen zusammentreffen, um Informationen auszutauschen und zu bewerten.

Durch das Audit-Team werden vor der Abschlussbesprechung die Audit-Feststellungen gegenüber den Audit-Zielen bewertet, die Audit-Schlussfolgerungen gezogen und gegebenenfalls Empfehlungen und Audit-Folgemaassnahmen erörtert.

In der Abschlussbesprechung werden die Audit-Feststellungen und Audit-Schlussfolgerungen vorgestellt. Sie sind so darzulegen, dass sie von der auditierten Organisation verstanden und bestätigt werden, und entsprechende Korrektur- und Vorbeugungsmassnahmen vereinbart werden können. Wenn es unterschiedliche Meinungen in Bezug auf Audit-Feststellungen und Audit-Schlussfolgerungen gibt, sollten diese diskutiert und, wenn möglich, Übereinstimmungen gefunden werden.

Erstellung, Genehmigung und Verteilung des Audit-Berichts

Der Audit-Bericht beinhaltet eine umfassende, genaue, kurz gefasste und eindeutige Aufzeichnung des Audits. Für dessen Erstellung ist der Audit-Team-Leiter verantwortlich. Der Audit-Bericht ist innerhalb eines vereinbarten Zeitraums auszufertigen. Er ist gemäss dem Audit-Programm zu datieren, zu prüfen, freizugeben und an die vom Audit-Auftraggeber bezeichneten Empfänger zu verteilen.

Abschluss des Audits

Das Audit ist beendet, wenn alle Tätigkeiten im Audit-Plan abgeschlossen und der genehmigte Audit-Bericht verteilt worden ist. Die Audit-Dokumente sind entsprechend der Vereinbarung der teilnehmenden Parteien und in Übereinstimmung mit dem Audit-Programm-Verfahren sowie zutreffenden gesetzlichen, behördlichen und vertraglichen Anforderungen aufzubewahren bzw. zu vernichten.

Durchführung von Audit-Folgemaassnahmen

Die Audit-Schlussfolgerungen können die Notwendigkeiten von Korrektur-, Vorbeugungs- und Verbesserungsmaassnahmen anzeigen. Diese Audit-Folgemaassnahmen werden nicht als Bestandteil des Audits betrachtet. Sie werden üblicherweise von der auditierten Organisation entschieden und innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens umgesetzt. Der Audit-Auftraggeber ist über den Stand der Umsetzung dieser Massnahmen auf dem Laufenden zu halten. Der Abschluss und die Wirksamkeit der Massnahmen sind zu verifizieren.

2.3.5 Audit-Gespräch

Ein wesentliches Element vieler Audits ist das Audit-Gespräch in den zu auditierenden Bereichen/Abteilungen. Hier kommt das Audit seinem lateinischen Wortursprung „auditare“ in der Bedeutung hören, zuhören am nächsten. Jedoch muss der Auditor mehr als zuhören können.

2.3.5.1 Grundprinzipien der Kommunikation

In der Durchführung der internen Audits sollte beachtet werden, dass es bei der Kommunikation nicht nur um den Austausch von Worten geht. Nach WATZLAWICK basiert die menschliche Kommunikation auf den folgenden Grundprinzipien:⁸⁰

- Man kann nicht nicht kommunizieren. Jeder Mensch sendet in jeder Situation durch sein Verhalten (Körpersprache und Sprache) Mitteilungen aus. Auch Schweigen teilt dem anderen die Botschaft mit, nicht antworten oder sprechen zu wollen.
- Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Es geht darum, wie wir miteinander kommunizieren. Die Art und Weise der Kommunikation bestimmt die Qualität der Beziehung zwischen den Gesprächspartnern. Der Beziehungsaspekt drückt dabei aus, wie der Inhaltsaspekt einzuordnen ist.
- Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpretation der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt. Die menschliche Interaktion besteht aus Reiz-Reaktions-Ketten. Je nachdem, wie die Gesprächspartner diese betrachten, interpretieren sie aus ihrer Sicht die Beziehung.
- Menschliche Kommunikation bedient sich der Sprache und der Körpersprache.
- Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht. Symmetrische Kommunikation beruht auf Gleichheit der Gesprächspartner oder der Verminderung von Unterschieden. Komplementäre Kommunikation baut genau auf diesen Unterschieden auf.

⁸⁰ Vgl. Euler, D./ Hahn, A. (2004), S.269f.

2.3.5.2 Grundsätze der Gesprächsführung

Gespräche⁸¹ gliedern sich in die Phasen: Gesprächseröffnung, Kerngespräch und Abschluss. Die Gesprächseröffnung dient dazu, die Teilnehmer zu begrüßen, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen und eine Beziehung herzustellen. Während des Kerngesprächs geht es darum, Informationen zu beschaffen und auszutauschen. Hier muss vor allem zugehört werden, bei Unklarheiten nachgefragt und Rückmeldungen gegeben werden. Wichtig ist, dass die gegenseitige Argumentation zugelassen wird und Vorwürfe vermieden werden. Im Abschlussteil erfolgt nach Sicherung der Ergebnisse die Verabschiedung.

Für die Gesprächsführung hat GRABISCH die folgenden Grundsätze⁸² aufgestellt. Denn so wichtig es ist, die richtigen Fragen zu stellen; es gibt eine ganze Reihe von Punkten, die in jedem Audit-Gespräch beachtet werden sollten. Die Grundsätze können für das Audit-Gespräch angepasst werden.

Das Audit-Gespräch sollte in einem angemessenen räumlichen Rahmen stattfinden. Idealerweise können dort Störungen durch äussere Einflüsse wie z.B. Lärm, Gerüche, Stäube, Telefonate oder Unterbrechungen weitgehend vermieden werden. Dies ist bereits eine Grundlage für die Schaffung eines angenehmen und produktiven Gesprächsklimas. Wichtig ist, dass es im Audit-Gespräch nicht zu einer Prüfungssituation kommt. Vielmehr sollte der Rahmen geschaffen werden, um gemeinsam Verbesserungspotenziale herauszuarbeiten.

Für die Gesprächsführung sollte den Auditoren ein Interviewleitfaden als Grundlage dienen. So kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Schwerpunkte abgefragt werden und sich nicht bei einem Spezialthema aufgehalten wird. Im Prozess der Durchführung der Audit-Gespräche sollen klar beschriebene Anforderungen in ihren Ausprägungen bei verschiedenen Auditierten, zu verschiedenen Zeitpunkten, von unterschiedlichen Internen Auditoren möglichst objektiv erfasst und zuverlässig eingeschätzt werden. Dies erfordert gleiche Abläufe, gleiche Fragen, gleiche Bewer-

⁸¹ Vgl. Donnert, R. (1999): S.61

⁸² Vgl. GRABISCH, J. (2003), S.15-31 Diese Grundsätze beziehen sich auf Auswahlgespräche mit Bewerbern. Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern ist es besonders wichtig, möglichst viele ehrliche Informationen vom Bewerber zu erhalten, um beurteilen zu können, ob er für die Aufgabe geeignet ist und zum Unternehmen passt. Das Bewerberinterview ist damit ein typisches Anwendungsbeispiel für gezieltes Erfragen von Informationen. Das trifft auch für das Audit-Gespräch zu. HAUB, F. (1996), S.84ff beschreibt ähnliche Grundsätze für die Gespräche der internen Revision.

tungsmaassstäbe. Nur so ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse verschiedener Bereiche möglich. Jeder, der ein internes Audit führt, sollte zu jedem Zeitpunkt wissen, wo er gerade steht und was er in dem Moment wissen will. Der gezielte Einsatz von Fragetechniken unterstützt die Gewinnung von Informationen (durch offene und geschlossene Fragen) und die Taktik (durch Alternativ-, Stimulierungs-, Suggestiv-, Bestätigungs-, indirekte, rhetorische Fragen)⁸³.

Nach WISSLER⁸⁴ können durch die Anwendung der folgenden Verhaltensweisen bessere Informationen erhalten werden:

- Finden eines verständlichen Sprachcodes durch einfache Sprache und Berücksichtigung von Vorbildung.
- Empfangen des Gesprächstextes durch gutes Zuhören und Nachfragen.
- Das Strukturieren des Gesprächstextes durch systematisches Vorgehen und die Beibehaltung des roten Fadens sowie
- das Schaffen einer positiven kommunikativen Beziehung, indem offene Fragen gestellt, Suggestivfragen vermieden und sich positiv ausgedrückt wird.

Das wichtigste für den Auditor ist es, im Gespräch zuzuhören. Er muss „ganz Ohr“ und für die nonverbale Kommunikation „ganz Auge“ sein. Er muss höchst konzentriert sein, um hörend, sehend und verstehend das Gespräch leiten und begleiten zu können. Es kommt darauf an, alles wahrzunehmen, was gesprochen oder nicht gesprochen wird.

2.3.6 Fazit

Auf den Erfolg eines Audits haben verschiedene Faktoren einen Einfluss (siehe zusammenfassende Darstellung in Abbildung 11). Zum einen sind dies die Akteure (oberste Leitung, Auditoren, Mitarbeiter) und zum anderen die eingesetzten Verfahren (gesamtes Verfahren der Auditierung und das Audit-Gespräch). Besonders gross ist der Einfluss der beteiligten Akteure auf den Erfolg. Die oberste Leitung muss die

⁸³ Vgl. MUTAFOFF, A. (2002), S.288ff.

⁸⁴ Vgl. WISLER, T. (1999)

Audits veranlassen, die Ziele benennen und die Ressourcen zur Verfügung stellen. Die Auditoren müssen über die erforderliche Handlungskompetenz verfügen, um in der Lage zu sein, die Audits durchzuführen und die Audit-Ziele zu erreichen. Dazu sind sie auf die Mitwirkung der Auditierten angewiesen.

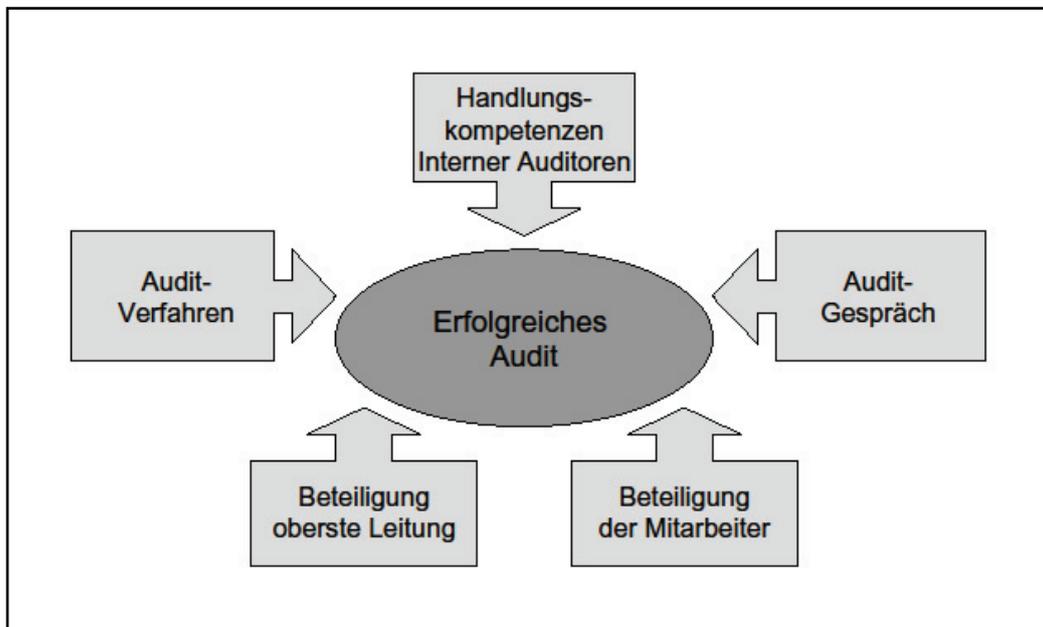


Abbildung 11: Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Audits

2.4 Handlungskompetenz

Ein Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden über welche Handlungskompetenz interne Auditoren verfügen müssen, um die internen Audits erfolgreich durchzuführen. In diesem Kapitel erfolgt aufbauend auf der Definition des Begriffs „Kompetenz“ die Erläuterung des Begriffes „Handlungskompetenz“. Es wird das Modell entwickelt, welches die Grundlage für die weitere Arbeit bildet. Für dieses Modell werden für die einzelnen Kompetenzbereiche die entsprechenden Fähigkeiten zusammengestellt und für interne Auditoren spezifiziert. Dafür werden Forschungsergebnisse zur Kompetenzermittlung für Führungskräfte und die Anforderungen aus der ISO 19011 als Grundlage genutzt.⁸⁵

2.4.1 Kompetenz

Wie für die meisten Begriffe gilt auch für „Kompetenz“⁸⁶, je bekannter und geläufiger sie sind, um so vielschichtiger und unterschiedlicher sind die Bedeutungen⁸⁷, die mit ihnen verbunden werden und es existieren keine einheitlichen Definitionen.⁸⁸

⁸⁵ In der ISO 19011 werden unter dem Punkt 7.3 „Kenntnisse und Fähigkeiten“ zusammengefasst. Diese werden in dieser Arbeit den jeweiligen Kompetenzbereichen zugeordnet.

⁸⁶ Dies gilt entsprechend für die Begriffe „Qualifikation“, „Schlüsselqualifikationen“, „Qualifizierung“, „core skills“, „intellective skills“, „basic qualifications“, „key components“, „competences de la 3e dimension“. Diese Begriffe werden im Zusammenhang mit der Mitarbeiterauswahl, ihrem Einsatz und deren Aus- und Weiterentwicklung oft synonym verwendet. Vgl.: u.a. LISOP, I. (1999), KAISER, F.-J./ PÄTZOLD, G. (1999), CONON, P. (1999), RYCHEN, D.S./ HERSH SALGNIK, L. (2003), ZWICK, I. (2001)

⁸⁷ VONKEN, M. (2005) beschreibt in seiner Dissertation ausführlich den theoretisch-historischen Zusammenhang des Kompetenzbegriffs und beleuchtet die gesellschaftlichen und wirtschaftspolitischen Hintergründe für die Kompetenzkonzepte.

⁸⁸ Bereits in der Antike gebrauchten die Griechen den Kompetenzbegriff mit den folgenden Bedeutungskategorien: (1) „das Gewaltsame Innehaben“, (2) „das rechtskräftige Entscheiden“ und (3) das fleissige Betreiben.“ Der heutige Begriff „Kompetenz“ hat seine etymologischen Wurzeln in der lateinischen Sprache. Dort finden sich die Begriffe (1) „competens für angemessen“, (2) „compendia oder competere für zusammentreffen“, was „angemessen“, bedeutet. Das Wort „bedeutet zusammentreffen“. Vgl. ZWICK, I. (2001), S.30-32 und VONKEN, M. (2005), S.16-19

Definition Kompetenz

Nach FUEGLISTALLER existieren drei Grundtypen der Definition von Kompetenz:⁸⁹

(1) Kompetenz als Befugnis:

Im allgemeinen Sprachgebrauch⁹⁰ bedeutet Kompetenz soviel wie „Zuständigkeit“, „Befugnis“ und verweist damit auf einen ursprünglich juristisch-situativen Kontext.⁹¹ In der klassischen Betriebswirtschaftslehre wird Kompetenz mit der Verpflichtung, Verantwortung oder der zugeteilten Berechtigung, eine Handlung zu tätigen oder eine Entscheidung zu treffen, gleichgesetzt.⁹²

(2) Kompetenz als Set von Fähigkeiten:

In der Managementlehre wird Kompetenz als übergeordnetes Bündel von Fähigkeiten verstanden.⁹³ Im Unterschied hierzu zielt der Begriff der Kompetenz in pädagogischer Sicht auf menschliche Fähigkeiten, die dem situationsgerechten Verhalten zugrunde liegen und dieses erst ermöglichen.⁹⁴

(3) Kompetenz als Erfahrungs- und Erkenntnisresultante, damit Aufgaben bewältigt werden können.

Heute wird zunehmend nicht nur die Fähigkeit, sondern auch die Bereitschaft unter die Kompetenz subsumiert, d.h. neben den Fähigkeiten muss auch die Bereitschaft bestehen, die vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. FUEGLISTALLER, U. (2004), S.308

⁹⁰ Im Duden wird Kompetenz mit Sachverstand, Fähigkeiten, Zuständigkeit, oder auch die Beherrschung eines Sprachsystems erläutert. DUDEN (2006), S.593

⁹¹ Vgl. REETZ, L. (1999), S.245

⁹² Vgl. FUEGLISTALLER, U. (2004), S.308

⁹³ Vgl. REETZ, L. (1999), S.245

⁹⁴ Die Definition des Deutschen Bildungsrats bezeichnet Kompetenz als den Lernerfolg im Hinblick auf den Lernenden selbst und seine Befähigung zu selbstverantwortlichen Handeln. (DEUTSCHER BILDUNGSRAT 1974, S.65)

⁹⁵ Vgl. VERSTEGE, R. (2005), S.94

Für diese Forschungsarbeit wird Kompetenz⁹⁶ verstanden *als Set von Fähigkeiten mit deren Einsatz Aufgabenstellungen bewältigt werden*⁹⁷. Bezogen auf interne Auditoren wird Kompetenz definiert *als Set von Fähigkeiten mit deren Einsatz das Audit-Verfahren bewältigt wird*.

2.4.2 Handlungskompetenz

REETZ bezeichnet mit beruflicher⁹⁸ Handlungskompetenz *das reife und entwickelte Potenzial beruflicher Fähigkeiten, das es dem Individuum erlaubt, den in konkreten beruflichen Situationen gestellten Leistungsanforderungen entsprechend zu handeln*.⁹⁹ Sie kann als *eine Brücke zwischen individuellen Voraussetzungen (Können und Wollen) und der erfolgreichen Realisierung beruflicher Aufgaben*¹⁰⁰ gesehen werden. Dieses Verständnis wird durch CZYCHOLL noch weiter spezifiziert. So geht es bei der beruflichen Handlungskompetenz darum, *komplexe berufliche Arbeitsaufgaben von der Planung, über die Ausführung, bis zur Kontrolle sachgerecht (Sachkompetenz), unter Anwendung aufgabenadäquater Arbeitsverfahren (Methodenkompetenz), in Kooperation mit Arbeitskollegen (Sozialkompetenz) sowie unter Beachtung berufsethischer und ökologischer Standards (Selbst- und Wertkompetenz) denkend und handelnd zu meistern*.¹⁰¹ Dabei erfolgte eine Zuordnung in vier Kompetenzbereiche, die als Summe die Handlungskompetenz ergeben. Dagegen reduziert BADER¹⁰² auf drei Kompetenzbereiche und versteht unter Handlungskompetenz, *die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, in beruflichen Situationen problemorientiert und sachgerecht (Sachkompetenz), durchdacht sowie in individueller und gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln*¹⁰³ (Sozialkompetenz) *die gefundenen Lösungen zu bewerten und seine Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln*¹⁰⁴ (Selbstkompetenz).

⁹⁶ Dabei gilt es zu beachten, dass Kompetenz eine Form von Zuschreibung (Attribution) auf Grund eines Urteils des Beobachters ist.

⁹⁷ Vgl. FUEGLISTALLER, U. (2004), S. 308

⁹⁸ Die Auditoren benötigen die Handlungskompetenz zur Erfüllung beruflicher Aufgaben.

⁹⁹ Vgl. REETZ, L. (1999), S.245

¹⁰⁰ Vgl. EILLES-MATTHIessen, C./ EL HAGE, N./ JANSSEN, S./ OSTERHOLZ, A. (2002), S.29

¹⁰¹ Vgl. CZYCHOLL, R. (1999) S.217

¹⁰² Vgl. u.a. SCHWANDORF, H. (2005), S.67 / SIMON, M. (2005), S.9/ VERSTEGE, R. (2005), S.93

¹⁰³ Vgl. BADER, R (1991), S.443

¹⁰⁴ Vgl. BADER, R./ MÜLLER, M (2002), S.176

Für die weitere Bearbeitung wird die Definition von Bader zugrunde gelegt und Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial und Selbstkompetenz (vgl. Abbildung 12) dargestellt.



Abbildung 12: Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz (eigene Darstellung)

Die bei CZYCHOLL ergänzte Methodenkompetenz wird nicht als eigenständige Dimension aufgenommen. Die Methodenkompetenz beschreibt *die Fähigkeit, Arbeitsmethoden und -techniken gezielt und effektiv auf eine gegebene Problemlösung anzuwenden*.¹⁰⁵ So wird sie zur Unterstützung beim Aufbau und der Nutzung für die Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz von Bedeutung.

2.4.2.1 Sachkompetenz

Die **Sachkompetenz** beinhaltet die Kenntnisse und das Verständnis des den Beruf betreffenden Wissens sowie die situationsgerechte Anwendung dieses Wissens in verschiedenen Aufgaben und Problemen (Handlungswissen).¹⁰⁶ Sie konkretisiert sich im selbständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren von Abläufen und soll hier verstanden werden als *„die Fähigkeit und Bereitschaft, sachgegenstandsbezogene berufliche*

¹⁰⁵ Vgl. TUFINKGI, P. (2003), S.179

¹⁰⁶ Dabei besteht das Fachwissen aus Wissen über Ursachen, Massnahmen und Mittel, während das Handlungswissen das Wissen um Zusammenhänge zwischen Signalen, Zielen, Eingriffen, Ergebnissen und Folgen umfasst. Vgl. SIMON, M. (2005), S.10

*Aufgaben- und Problemstellungen selbstständig, mit beruflichem Sachverstand unter Beachtung bindender Normen und Vorschriften zu bearbeiten und fachlich zu beurteilen“.*¹⁰⁷

Für die Sachkompetenz stehen z.B. die folgenden Fähigkeiten (einschliesslich der Bereitschaft):¹⁰⁸ Fachwissen anwenden, Problemen identifizieren, Probleme analysieren, Problemlösungen entwickeln, wissenschaftliche Methoden einsetzen, fächerübergreifend denken oder Fremdsprachen einsetzen.

2.4.2.2 Sozialkompetenz

Bei der **Sozialkompetenz** geht es um den Umgang mit anderen Menschen in unterschiedlichen Interaktionssituationen.¹⁰⁹ Sie betrifft ebenso kooperatives und solidarisches wie sozialkritisches und kommunikatives Handeln¹¹⁰ und soll dazu beitragen, zwischenmenschliche Situationen besser zu bewältigen¹¹¹. Dabei sind zum einen die Teamkompetenz als Fähigkeit und Bereitschaft zur hilfsbereiten, kollegialen Einordnung in eine Gruppe bzw. ein Team zur gemeinsamen Aufgabenbewältigung und zum anderen die Fähigkeit und Bereitschaft zu überzeugendem Auftreten des Einzelnen gegenüber einer oder mehreren Personen zu unterscheiden.¹¹²

Unter Sozialkompetenz wird hier *„die Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen, zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten“*¹¹³ verstanden.

Für die Sozialkompetenz stehen z.B. die folgenden Fähigkeiten (einschliesslich der Bereitschaft):¹¹⁴ effektiv in Teams arbeiten, Verantwortung für Andere zu übernehmen, vor Publikum präsentieren, andere überzeugen und beeinflussen oder sich in andere Sichtweisen hineinversetzen.

¹⁰⁷ Vgl. SCHWANDORF, H. (2003), S.79. Da die Sachkompetenz eng mit den jeweiligen fachlichen Anforderungen verbunden ist, kann eine konkrete Definition nur unter Heranziehung des jeweiligen Berufes erfolgen.

¹⁰⁸ Vgl. EULER, D./HAHN, A. (2004), S. 129f

¹⁰⁹ Vgl. Euler, D./Hahn, A. (2004), S. 129f

¹¹⁰ Vgl. REETZ, L. (1999) S.246

¹¹¹ Vgl. Schwandorf, H. (2005), S.69

¹¹² Vgl. SCHWANDORF, H. (2005), S.69

¹¹³ Vgl.KMK 2000, S.9

¹¹⁴ Vgl. EULER, D./HAHN, A. (2004), S. 129f

2.4.2.3 Selbstkompetenz

Bei der **Selbstkompetenz** steht der Umgang mit der eigenen Person im Mittelpunkt¹¹⁵ und betrifft die Fähigkeit zu moralisch selbstbestimmten humanem Handeln.¹¹⁶ Sie wird gesehen als *„die Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln“*¹¹⁷.

So wird die Selbstkompetenz in dieser Arbeit verstanden als *„die Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen im beruflichen Umfeld zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten und fortzuentwickeln“*

Für die Selbstkompetenz stehen z.B. die folgenden Fähigkeiten (einschliesslich der Bereitschaft):¹¹⁸ Arbeiten selbständig organisieren, Arbeiten effizient bewältigen, sich selbst motivieren, Sachverhalte kritisch reflektieren, Persönliche Integrität zeigen, eigene Stärken und Schwächen erkennen, Veränderungen bewältigen.

¹¹⁵ Vgl. EULER, D./HAHN, A. (2004), S. 129f

¹¹⁶ Vgl. REETZ, L. (1999), S.246

¹¹⁷ Vgl. KMK 2000, S.9

¹¹⁸ Vgl. EULER, D./HAHN, A. (2004), S. 129f

2.4.3 Modell der Handlungskompetenz

Mit diesen Definitionen wird das Modell der Handlungskompetenz (vgl. Abbildung 13) erweitert und bildet so die Grundlage dieser Arbeit.



Abbildung 13: Modell der Handlungskompetenz, dass der Arbeit zugrunde liegt
(eigene Darstellung)

2.4.4 Ermittlung der Fähigkeiten der einzelnen Kompetenzbereiche

Um die Handlungskompetenz genauer beschreiben zu können, bedarf es Kriterien für die Teildimensionen Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz. In der ISO 19011:2002 werden im Abschnitt 7 „Qualifikation und Bewertung von Auditoren“ beschrieben. Diese können wie folgt zugeordnet werden.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> Anwendung von Audit-Prinzipien, -verfahren und -techniken Erfassung von Informationen durch Auswertung von 	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung von Informationen durch wirksames Befragen, Zuhören, Beobachten 	<ul style="list-style-type: none"> Planung und Organisation der Arbeit Durchführung des Audits im vereinbarten Zeitrahmen Festlegung von Prioritäten

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Dokumenten, Aufzeichnungen und Daten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifizierung der Genauigkeit von gesammelten Informationen • Einsatz von Arbeitsdokumente zum Aufzeichnen von Audit-Tätigkeiten • Anwendung von Informationssystemen und Informationstechnologie • Methoden und Techniken des Umweltmanagements • Umweltwissenschaft und -technologie • Technische und Umweltaspekte der betrieblichen Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirksame Kommunikation (mittels persönlicher sprachlicher Fähigkeiten oder eines Dolmetschers) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf das Wesentliche • Erstellung von Audit-Berichten • Wahrung der Vertraulichkeit und Sicherheit von Informationen • Persönliche Eigenschaften¹¹⁹ • unparteiisch, wahrheitsliebend, aufrichtig, ehrlich und diskret • aufgeschlossen • diplomatisch • aufmerksam • schnelle Auffassungsgabe • vielseitig • hartnäckig • entscheidungsfähig • selbstsicher

Abbildung 14: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Anforderungen an Auditoren aus der ISO 19011:2002¹²⁰

¹¹⁹ Ein Auditor sollte:

- a) dem Berufsethos entsprechen - unparteiisch, wahrheitsliebend, aufrichtig, ehrlich und diskret sein;
- b) aufgeschlossen sein - bereit, alternative Ideen oder Standpunkte zu erwägen;
- c) diplomatisch sein - taktvoll im Umgang mit Menschen sein;
- d) aufmerksam sein - sich ständig der physischen Umgebung und der Tätigkeiten bewusst sein;
- e) eine schnelle Auffassungsgabe haben - instinktiv Situationen erfassen und verstehen;
- f) vielseitig sein - in der Lage sein, sich auf unterschiedliche Situationen einzustellen;
- g) hartnäckig sein - ausdauernd, auf das Erreichen von Zielen konzentriert sein;
- h) entscheidungsfähig sein - rechtzeitig Schlussfolgerungen durch logisches Denken und auf der Grundlage von Analysen ziehen und
- i) selbstsicher sein - er handelt und agiert selbständig, arbeitet trotzdem wirksam mit anderen zusammen.

¹²⁰ Vgl. ISO 19011:2002 S.26-28 7.2 Persönliche Eigenschaften, 7.3.1 Gemeinsame Kenntnisse und Fähigkeiten der Auditoren von Qualitäts- oder Umweltmanagementsystemen und 7.3.4 Spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten der Auditoren von UMS

Diese Darstellung zeigt, dass der Bereich der Sozialkompetenz auf kommunikative Fähigkeiten (Befragen, Zuhören) reduziert ist. Dies erscheint zu einseitig, da typische Audit-Situationen, etwa die Konfliktbewältigung oder die Erfassung von Handlungsblockaden nicht berücksichtigt werden. Um hier weitere Fähigkeiten zu ermitteln, werden Kompetenzmodelle aus der Literatur zur Personalauswahl und -beurteilung verwendet. Dabei wird geprüft, ob es für die Bereiche der Sach- und Selbstkompetenz weitere interessante Fähigkeiten über die Anforderungen in der Norm hinaus gibt. Die Literatur aus dem Bereich der Personalauswahl und -beurteilung wurde explizit gewählt, da die Kernkompetenzen dieses Fachgebietes auch auf die (Personal-)Auswahl und Beurteilung interner Auditoren anwendbar sein sollte.

In der betreffenden Literatur¹²¹ finden sich verschiedene Herangehensweisen zur Ermittlung dieser Fähigkeiten. Die Herangehensweisen lassen sich in drei Clustern zusammenfassen: (1) Modelle für die Personalauswahl und -beurteilung¹²², (2) Konzepte für die Berufsausbildung¹²³ sowie (3) die Ermittlung von Anforderungen an Führungskräfte.¹²⁴

¹²¹ Als Grundlage wurde Literatur herangezogen, die sich mit Kompetenzen, Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen auseinandersetzt. Zum einen diente es dem Verständnis und zum anderen der Ableitung von Kriterien.

¹²² DONNERT, R. (1999): Soziale Kompetenz, ELLIES-MATTHIESSEN, C. ; EL HAGE, N; JANSSEN, S; OSTERHOLZ, A. (2002): Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung, ERPENBECK, J. / VON ROSENSTIEL, L. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung, EULER, D. (2004): Sozialkompetenzen bestimmen, fördern und prüfen, FRIEDE, C.K. (1996): Beurteilung beruflicher Handlungskompetenz, FREY, A./ BALZER, L. (2003): Soziale und methodische Kompetenzen – der Beurteilungsbogen, GRABISCH, J. (2003): Die Besten entdecken; PÄTZOLD, G./ WALZIK, S. (2002): Methoden- und Sozialkompetenzen – ein Schlüssel zur Wissensgesellschaft?, RYCHEN, D.S./ HERSH SALGNIK, L. (2003): Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, TUFINKGI, P. (2003): Erfolgsfaktoren für Führungskräfte, WOTTERENG, S. (2004): Handbuch Handlungskompetenz, ZADEK, H./ RISSE, J. (2003): Führungskräfte für ein integriertes Management

¹²³ BADER, R. (1991): Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz, NEEF, C./ VERSTEGE, R. (2005): Kernfragen beruflicher Handlungskompetenz, PÄTZOLD, G. (1999): Stichwort „Berufliche Handlungskompetenz“, SCHWANDORF, H. (2003): Berufliche Handlungskompetenz

¹²⁴ BAUMERT, T. (2002): Handbuch Interkulturelle Kompetenz, DELHEES, K.H. (1997): Zukunft bewältigen: notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen in einer sich wandelnden Umwelt, DEUTSCHER MANAGER-VERBAND E.V. (2003-04): Handbuch Soft Skills, HAUSMANN, H. (1996): Welche Schlüsselqualifikationen brauchen Führungskräfte?, HILB, M. (1999): Integriertes Personalmanagement: Ziele – Strategien – Instrumente, JACOBI, W. (1991): Zukünftige Führung, KRANTZ, H.G.C. (1987): Führungsauslese in multinationalen Unternehmen, LANG, R. W. (2000): Schlüsselqualifikationen – Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz, LEVINSON, H. (1981): Qualitätskriterien für Topmanager, MÜLLER, R./ RUHLEDER, R.H. (1996): Der kompetente Manager, MUTAFOFF, A./ RIEKEHOF, R. (2002): Die sieben Seiten des perfekten Managers. Mit Kernkompetenzen richtig führen, NEGES, G./ NEGES, R. (1999): Kompaktwissen Management,.

Ein Bereich, in dem Kompetenzen eine grosse Bedeutung haben, ist die Personalauswahl und Personalbeurteilung. Hier sind im Rahmen von Stellenbeschreibungen erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten zu definieren. Durch den Einsatz von Kompetenzmodellen wird dabei eine umfassende Grundlage für die Zusammenstellung der Anforderungen gegeben. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Personalbeurteilung.

Bei der Berufsausbildung geht es um die Vermittlung von Kompetenzen. Dafür ist die Bestimmung der Kenntnisse und Fähigkeiten, welche vermittelt werden sollen, erforderlich.

Eine Reihe von Untersuchungen setzen sich mit den Anforderungen an Führungskräfte auseinander. Es wird herausgearbeitet, über welche Kenntnisse und Fähigkeiten Führungskräfte verfügen müssen, um ihre derzeitigen und zukünftigen Aufgaben erfolgreich zu erfüllen.

Aus diesen Clustern werden im Folgenden Kompetenzmodelle¹²⁵ genutzt, die mindestens zwei Dimensionen der Handlungskompetenz enthalten.

- Personalauswahl und Personalbeurteilung (Abbildung 16):
 - EILLES-MATTHIESSEN, C./ EL HAGE, N./ JANSSEN, S./ OSTERHOLZ, A. (2002): *Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung*
 - GRABISCH, J. (2003): *Die Besten entdecken*
- Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte (Abbildung 17):
 - DELHEES, K.H. (1997): *Zukunft bewältigen: notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen in einer sich wandelnden Umwelt*
 - HAUSMANN, H. (1996): *Welche Schlüsselqualifikationen brauchen Führungskräfte*
 - HILB, M. (1999): *Integriertes Personalmanagement: Ziele – Strategien – Instrumente*
 - JACOBI, W. (1991): *Zukünftige Führung*
 - ZWICK, I. (2001): *Kompetenzen von Schweizer Kleinunternehmern.*

¹²⁵ Diese Studien sind eine Auswahl und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die Auswahl erfolgte aufgrund der Verfügbarkeit in der Literatur.

- Untersuchungen zur beruflichen Handlungskompetenz in Ausbildungsberufen (Abbildung 23):
 - Modellversuch WOKI: *Für fünf kaufmännische Tätigkeitsbereiche wurden mit den kaufmännischen Ausbildungsleitern führender deutscher Unternehmen Schlüsselqualifikationen auf einem mittleren Abstraktionsniveau abgestimmt und präzisiert.*
 - BUSIAN, A. (2002): *Förderung und Einschätzung von Projektkompetenz bei angehenden Industriemechanikern und Fachinformatikern*

In diesen Studien werden die Kompetenzen und die dazugehörigen Fähigkeiten aus verschiedenen Blickwinkeln unterschiedlich gruppiert. Dennoch gibt es eine grosse Übereinstimmung in der Zuordnung der Fähigkeiten. In den folgenden Abbildungen werden die Fähigkeiten, den in dieser Arbeit verwendeten Bereichen der Handlungskompetenz (Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz) zugeordnet, um daraus im Anschluss die relevanten Fähigkeiten für interne Auditoren abzuleiten.

2.4.4.1 Kompetenzmodelle: Personalauswahl und Personalbeurteilung

EILLES-MATTHIESSEN, EL HAGE, JANSSEN und OSTERHOLZ stellen in einem Katalog¹²⁶ Kompetenzen und Fähigkeiten zusammen, die über die fachliche Eignung hinaus als wichtig für die Erfüllung der Stellenanforderungen angesehen werden.

¹²⁶ Das vorgeschlagene Modell nimmt in den Katalog nur solche Merkmale auf, die folgende Anforderungen erfüllen: (1) Das Merkmal besitzt im Arbeitsprozess positions- und tätigkeitsübergreifende Relevanz. (2) Das Merkmal ist im Arbeitsprozess für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben bedeutsam. (3) Das Merkmal kann und darf im Rahmen der Personalauswahl erfasst werden. Für die einzelnen Merkmale, die auch als Fähigkeiten zu verstehen sind, werden Definitionen zur genaueren Beschreibung geliefert. Vgl. EILLES-MATTHIESSEN/EL HAGE/JANSSEN/OSTERHOLZ (2002) s.14; 31-35

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
	<p>Soziale Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsfähigkeit • Empathie/ soziale Wahrnehmung • Konfliktfähigkeit/ Konfliktmanagement • Kooperationsfähigkeit/ Teamfähigkeit • Networking • Soziale Unabhängigkeit/Urteilsvermögen • Soziales Gedächtnis/ Namensgedächtnis • Soziales Wissen <p>Kommunikative Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel • Sprachliche Ausdrucksfähigkeit mündlich • Sprachliche Ausdrucksfähigkeit schriftlich • Zuhören <p>Führungskompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegationsfähigkeit • Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter • Feedbackfähigkeit • Verantwortungsübernahme • Zielsetzungsfähigkeit <p>Interkulturelle Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturelles Wissen • Toleranz und Respekt 	<p>Intellektuelle Fähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Kreatives Denken • Problemlösefähigkeit • Systematisch-Analytisches Denken • Technisches Verständnis <p>Motivation / Engagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchhaltevermögen/ Zielstrebigkeit • Eigeninitiative • Leistungsbereitschaft • Lernbereitschaft <p>Handlungskompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit Entscheidungsfähigkeit • Realisierungsorientiertes Denken • Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement • Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit • Selbstsicherheit

Abbildung 15: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Studien zur Personalauswahl und Personalbeurteilung gemäss EILLES-MATTHIESSEN, EL HAGE, JANSSEN, OSTERHOLZ.

GRABISCH stellt einen Leitfaden mit über 500 Fragen für die Auswahlgespräche mit Fach- und Führungskräften zur Verfügung. Der Katalog dient dazu, eine Auswahl der in der Praxis am häufigsten verwendeten Kernkompetenzen zu beleuchten.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Strategieentwicklung und Strategieumsetzung <ul style="list-style-type: none"> • Marktbedürfnisse kennen und nutzen • Innovations- und Veränderungsfähigkeit • Kostenmanagement • Kundenorientierung • Vertriebsstärke 	Interaktion <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktfähigkeit und Beziehungsmanagement • Begeisterungsfähigkeit und Initiative • Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke • Konfliktfähigkeit und Soziabilität • Teamorientierung und Integrationsfähigkeit Mitarbeiterverantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterauswahl • Zielsetzungskompetenz und Erfolgskontrolle • Mitarbeiterentwicklung • Mitarbeiterentlassung 	Arbeitsverhalten <ul style="list-style-type: none"> • Informationsmanagement • Analyse und Konzeption • Planung und Organisation • Risikomanagement und Unsicherheitstoleranz • Umsetzungsorientierung und Sinn für Dringlichkeit • Blick fürs Ganze und Detailorientierung • Prozessmanagement • Zielerreichung und Ergebnisorientierung Auftreten und Konstitution <ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit und Emotionale Stabilität • Humor • Verantwortung und Integrität • Selbstkenntnis und Authentizität • Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit • Bescheidenheit und Demut • Werteorientierung Leistungsmotivation <ul style="list-style-type: none"> • Ehrgeiz und Wettbewerbsorientierung • Macht und Status • Kreativität und Ideenreichtum • Verbesserungsorientierung und Gestaltungsmotivation • Neugier und Wissensdurst • Beziehungen und soziale Kontakte

Abbildung 16: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Studien zur Personalauswahl und Personalbeurteilung gemäss GRABISCH

In diesen Konzepten werden die Kriterien der Sozial- und Selbstkompetenz umfangreich dargestellt. Sie gelten als wichtige überfachliche Fähigkeiten, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Anforderungen an Fach- und Führungskräfte vorhanden sein sollten. Insbesondere die Auflistung der Fähigkeiten im Bereich der Sozialkompetenz zeigt, dass hierzu auch Fähigkeiten im Umgang mit Konflikten, der Kooperation, der Motivation, dem Feedback und der interkulturellen Kompetenz gehören. Im Bereich der Selbstkompetenz werden zusätzlich die Belastbarkeit, die Kreativität und der Humor aufgeführt. Diese Erweiterungen werden für die Erarbeitung des eigenen Modells genutzt.

2.4.4.2 Kompetenzmodelle aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte

DELHEES fasst Kompetenzen zusammen, die der einzelne benötigt, um auf zukünftige Herausforderungen reagieren zu können und zeigt auf, wie die erforderlichen Fähigkeiten erworben werden können.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Kompetenzen zur Problemlösung: <ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungsfähigkeit und Problemanalyse • Konzeption der Problemlösung 	Kommunikative Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Einfühlungsvermögen • Durchsetzungsformat • Beweglichkeit Soziokulturelle Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Kulturverständnis und Internationalität • Ethnokommunikation 	Persönliche Dynamik <ul style="list-style-type: none"> • Imagination • Initiative • Ausdauer • Verantwortung

Abbildung 17: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss DELHEES

HAUSMANN beschreibt allgemein Managerkompetenzen, deren Vorhandensein Führungskräfte dazu befähigt sowohl das Unternehmen als ihre Mitarbeiter effizient zu führen.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
	Soziale Kompetenz: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskultur • Coaching • Teamdynamik • Konfrontation • Rollenerklärung • Transparenz unterschwelliger Themen • klare Positionen • „Spiele“ 	Persönliche Kompetenz: <ul style="list-style-type: none"> • Grounding • Mentale Präsenz • Umgang mit den eigenen Kräften • Eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster

Abbildung 18: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss HAUSMANN

HILB stellt Instrumente zur Verfügung, die der Beurteilung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter dienen. Er beschreibt welche Fähigkeiten und Leistungen beurteilt werden sollten

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
	Sozial-Kompetenz: <ul style="list-style-type: none"> • Zuhörfähigkeit • Offenheit • Teamfähigkeit • Förderung des Teamgeistes • konstruktiv-offene Informationsabgabe 	Persönlichkeits-Kompetenz: <ul style="list-style-type: none"> • Integrität • Stressresistenz • Innovationsfähigkeit • Vorbild für Mitarbeiter • Einfühlungsvermögen • Mut zum Risiko Führungs-Kompetenz: <ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Entscheidungsbeständigkeit

Abbildung 19: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss HILB

JACOBI beschreibt ein ausführliches Anforderungsprofil an Führungskräfte. In diesem Kompetenzmodell werden zahlreiche Fähigkeiten aufgelistet, über die eine Führungskraft verfügen sollte.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
	<p>Soziale Kompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitern Ziele und Arbeitsinhalte vermitteln • Mitarbeiter informieren, Visionen kommunizieren • Kommunikationsstrukturen steuern • Selbstorganisation fördern • Mitarbeiter motivieren, fördern und entwickeln • Personalentscheidungen treffen und verantworten • Gruppenprozesse gestalten • Menschlichkeit im Berufsalltag unterstützen, Vertrauen schaffen • Unternehmensziele/-werte vertreten • Gesellschaftspolitische Verantwortung zeigen 	<p>Persönliche Kompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortung und Selbstkontrolle • Verantwortungs- und Einsatzbereitschaft • Intuition und Visualisierungsfähigkeit • Kreativität und Gestaltungswille • Kooperations- und Teamfähigkeit • Persönliche Ausstrahlung besitzen

Abbildung 20: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss JACOBI

ZWICK entwickelt ein Kompetenzmodell für Kleinunternehmer. Er beschreibt, über welche Kompetenzen sie für eine erfolgreiche Unternehmensführung verfügen sollten.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
	<p>Sozialkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamfähigkeit • Mitarbeitermotivationsfähigkeit • Rhetorische Fähigkeit • Kommunikationsfähigkeit • Vorbildlichkeit • Begeisterungsfähigkeit • Fähigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit zu schaffen 	<p>Persönlichkeitskompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstkritikfähigkeit • Flexibilität • Verantwortungsbereitschaft • Zielstrebigkeit • Leistungsnachweis • Menschenkenntnis • Selbstmotivation <p>Methodenkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risikohandhabung • Analysefähigkeit • Delegationsfähigkeit • Kontrollfähigkeit • Planungsfähigkeit • Prioritätensetzung • Zeitoptimierung • Organisationsfähigkeit • Informationstechnologien • Prozessdenken • Systematik <p>Innovationskompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterentwicklungsfähigkeit • Visionsfähigkeit • Chancen erkennen • Lernfähigkeit • Anpassungsfähigkeit • Kreativität • Produktentwicklungsfähigkeit • Unternehmensentwicklungsfähigkeit

Abbildung 21: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte gemäss ZWICK

Der Vergleich mit den Konzepten zur Personalauswahl und -beurteilung zeigt, dass hier ähnliche Fähigkeiten den Bereichen der Sozial- und Selbstkompetenz zugeordnet werden. Im Bereich der Selbstkompetenz werden hier zusätzlich noch das Einfühlungsvermögen, die Menschenkenntnis und der Umgang mit Risiken aufgeführt.

2.4.4.3 Kompetenzmodelle zur Personalauswahl

BUSIAN beschreibt, wie die Projektkompetenz bei angehenden Industriemechanikern und Fachinformatikern eingeschätzt und gefördert werden kann.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
	Sozialkompetenz: <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsführung • Gruppenarbeit • Konfliktmanagement • Präsentationstechniken. 	Individualkompetenz: <ul style="list-style-type: none"> • Urteils-, • Entscheidungs- und • Selbstbestimmungsfähigkeit

Abbildung 22: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Untersuchungen zur beruflichen Handlungskompetenz in Ausbildungsberufen gemäss BUSIAN

Im Modellversuch WOKI wurden für fünf kaufmännische Tätigkeitsbereiche mit den kaufmännischen Ausbildungsleitern führender deutscher Unternehmen Schlüsselqualifikationen auf einem mittleren Abstraktionsniveau abgestimmt und präzisiert.¹²⁷

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Wirtschaftliches Denken</p> <ul style="list-style-type: none"> • übergreifende betriebliche Zusammenhänge erkennen • Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe kennen • kosten- und qualitätsbewusst planen • Prioritäten setzen <p>Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situation analysieren • potenzielle Probleme erkennen • Ursachen von Entwicklungen nachgehen • Alternativen für Lösungen erarbeiten, formulieren und bewerten • Informationen aufarbeiten und auswerten • Entscheidungen treffen und begründen 	<p>Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sachverhalte verständlich präsentieren • in Besprechungen konstruktiv mitarbeiten • Kontaktbereitschaft • Verhandlungen geschickt führen • Kompromissfähigkeit entwickeln • im Team arbeiten 	<p>Eigenaktivität und Selbstverantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiative entwickeln • Selbständigkeit entwickeln • selbst Ziele setzen • aktive Lernhaltung zeigen (aus eigenem Antrieb Fragen stellen) • Arbeitsabläufe mitgestalten <p>Flexibilität und Kreativität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beweglichkeit im Denken und Handeln zeigen • gegenüber neuen Entwicklungen aufgeschlossen sein • neue Konzepte entwickeln • Bereitschaft zum Weiterlernen zeigen • Lern- und Arbeitstechniken sinnvoll einsetzen

Abbildung 23: Zuordnung der Fähigkeiten zu den Kompetenzbereichen aus den Untersuchungen zur beruflichen Handlungskompetenz in Ausbildungsberufen gemäss WOKI

Bezogen auf die berufliche Ausbildung werden neben Anforderungen an die Sozial- und Selbstkompetenz auch Anforderungen an die Sachkompetenz festgelegt. Diese Konzepte stimmen bei der Zuordnung der Fähigkeiten der Sozial- und Selbstkompetenz mit den Studien zur Ermittlung der Anforderungen an Führungskräfte und den Modellen zur Personalauswahl und -beurteilung überein. Im Bereich der Sozialkompetenz findet sich hier noch die Kompromissfähigkeit.

¹²⁷ Vgl. Euler, D./ Hahn, A (2004), S.205

2.4.5 Zusammenstellung der Handlungskompetenz für interne Auditoren

Für die Zusammenstellung¹²⁸ der Handlungskompetenz interner Auditoren werden die obigen Modelle als Grundlage genutzt.

Die Fähigkeiten für die Sachkompetenz werden aus der ISO 19011 übernommen, da diese Norm eine Basis für die Tätigkeit der Auditoren ist. Die Fähigkeiten der Sozialkompetenz sind eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Studien zur Personalauswahl und Personalentwicklung sowie der Forschung zu den Anforderungen an Führungskräfte und erweitern die Anforderungen aus der ISO 19011:2002. Die Fähigkeiten der Selbstkompetenz stammen aus der ISO 19011:2002 (gekennzeichnet mit *) und werden durch Angaben aus den anderen Studien ergänzt.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Fachwissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Methoden und Techniken des Umweltmanagements • Umweltwissenschaft und -technologie • Technische und Umweltaspekte der betrieblichen Tätigkeit • Gesetzliche Grundlagen <p>Umgang mit Informationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfassung von Informationen durch Auswertung von Dokumenten, Aufzeichnungen und Daten • Verifizierung der Genauigkeit von gesammelten Informationen • Einsatz von Arbeitsdokumente zum Aufzeichnen von Audit-Tätigkeiten • Anwendung von Informationssystemen und Informationstechnologie 	<p>Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Moderationsfähigkeit* • Präsentationfähigkeit* • Argumentationsfähigkeit • Gesprächsführung • Zuhören • Fremdsprachen <p>Teamverhalten/Kooperation: *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktfähigkeit und Beziehungsmanagement • Begeisterungsfähigkeit und Initiative • Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke • Teamorientierung und Integrationsfähigkeit • Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter • Feedbackfähigkeit • Interkulturelles Wissen • Toleranz und Respekt 	<p>Intellektuelle Fähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Kreativität* • Fähigkeit, Chancen zu erkennen* • Menschenkenntnis* <p>Auftreten und Konstitution:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit/ Stressbewältigung* • Humor* • Verantwortung/ Integrität • Selbstbewusstsein/ -sicherheit • Selbstkritikfähigkeit* • Vertraulichkeit • Diplomatie <p>Motivation / Engagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchhaltevermögen/ Zielstrebigkeit • Eigeninitiative* • Leistungsbereitschaft* • Lernbereitschaft* • Selbstmotivation*

¹²⁸ Hierbei wurden Kürzungen vorgenommen, die sich durch die Dopplung von Fähigkeiten ergeben.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
Umgang mit Problemen: <ul style="list-style-type: none"> • Probleme identifizieren • Probleme analysieren • Problemlösungen entwickeln 	Umgang mit Konflikten: * <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktmanagement • Kompromissfähigkeit 	Arbeitsverhalten: <ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Entscheidungsfähigkeit • Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement • Zeitmanagement (Planung und Organisation) • Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit • Festlegung von Prioritäten • Konzentration auf das Wesentliche • Blick fürs Ganze und Detailorientierung* • Flexibilität*

Abbildung 24: Zusammenstellung möglicher Fähigkeiten für die Sach-, Sozial und Selbstkompetenz für interne Auditoren

Der Bereich Sozialkompetenz wird um weitere kommunikative Fähigkeiten (Moderations-, Argumentations-, Präsentationsfähigkeit) erweitert, die für das Führen von Audits und die Darstellung der Ergebnisse gegenüber dem Management und den Auditierten von Bedeutung sein dürften. Der Fähigkeitskomplex „Teamverhalten/Kooperation“ wird in das Modell aufgenommen, um typische Situationen von Audits (Auditoren-Teams mit wechselnden Rollen; Teams von Auditierten) gerecht zu werden. Ausserdem wird der Komplex „Umgang mit Konflikten“ berücksichtigt, der insbesondere bei formalen Audits relevant sein kann (Prüfungssituation).

Im Bereich der Selbstkompetenz werden Fähigkeiten ergänzend in das Modell integriert, die die Sozialkompetenzen „Teamverhalten/Kooperation“ und „Umgang mit Konflikten“ unterstützen (Kreativität, Fähigkeit Chancen zu erkennen, Belastbarkeit, Stressbewältigung, Humor, Flexibilität). Die Selbstkritikfähigkeit wird als wesentlich angesehen, wenn Audits nicht erfolgreich sind oder als Unterstützung bei der Konfliktbewältigung. Der gesamte Bereich „Motivation/Engagement“ wird ergänzt, da diese Fähigkeiten in den Audit-Phasen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung als „Eigenmotivation“ sowie im offenen Audit als „Aktivator“ für die Auditierten von grosser Bedeutung sein kann.

Die Handlungskompetenzen und resultierenden Fähigkeiten, wie sie hier aus Studien, Normen und Untersuchungen theoretisch abgeleitet sind, sollen nachfolgend in ihrer Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung interner Audits anhand der Fallstudien (beobachtete Audits) verifiziert werden. Dazu werden die Fähigkeiten in einen Beobachtungsbogen übertragen und dort, wo es für eine Präzisierung der Beurteilung sinnvoll erscheint, um Indikatoren¹²⁹ erweitert.

So wird im Bereich der Sozialkompetenz bei der Kommunikation die rhetorische Fähigkeit genauer beschrieben mit „drückt sich gut aus (Gewandtheit im mündlichen und schriftlichen Ausdruck)“, „passt sich sprachlich seinem Gegenüber an“ und „gibt Informationen verständlich weiter“. Bei der Gesprächsführung geht es vorrangig um die Art der Befragung, insbesondere um den gezielten Einsatz der Fragetechnik (geschlossene Fragen z.B. für den Einstieg, offene Fragen für Informationsbeschaffung, keine Suggestivfragen stellen). Die Moderationsfähigkeit wird präzisiert durch „erreicht alle Teilnehmer/ aktiviert sie“, „behält roten Faden bei“, „fasst Inhalte zusammen“, „beurteilt kritisch, wertneutral und vorurteilsfrei“. In der Kompetenz Teamverhalten/Kooperation wird die Kooperationsfähigkeit beschrieben durch „akzeptiert Meinungen anderer“, „kann sich in andere hineinversetzen“, „beteiligt sich aktiv an der Lösung von Aufgabenstellungen“, „sucht und empfiehlt einen Ausgleich“ und „ist bereit, alternative Ideen oder Standpunkte zu erwägen“. Die Fähigkeit des situationsgerechten Auftretens wird verdeutlicht durch „ist in der Lage, sich auf Situationen einzustellen“, „ist sich der Umgebung und der Tätigkeiten bewusst“, „erkennt die Situation, aus welcher der Partner argumentiert, und reagiert darauf angemessen“.

Im Bereich der Selbstkompetenz wird z.B. die intellektuelle Fähigkeit „Auffassungsgabe“ präzisiert durch „eignet sich Sachverhalte schnell an“, „denkt sich in betriebliche Abläufe ein und versteht diese“, „erfasst und versteht Situationen“. Die Entscheidungsfähigkeit (gehört zum Arbeitsverhalten) wird genauer beschrieben durch „bewertet Alternativen und entscheidet sich“, „zieht rechtzeitig Schlussfolgerungen auf der Grundlage von Analysen“ und „Fähigkeit, sich für eine Alternative zu entscheiden und Bereitschaft, die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen“.

¹²⁹ Vgl. u.a. EILLES-MATTHIENSEN, C./ EL HAGE, N./ JANSSEN, S./ OSTERHOLZ, A. (2002): S.31-35; SIMON, M. (2005), S.11; SCHWEIZERISCHE AKKREDITIERUNGSTELLE (SAS): Leitfaden für die Beurteilung der Kompetenz der Auditoren von Zertifizierungsstellen im Bereich des Gesundheitswesens, Dokument Nr. 516.dw, Ausgabe April 2003, Rev. 00, S.6-7

2.4.6 Beobachtungsbogen¹³⁰

Der eingesetzte Beobachtungsbogen enthält Informationen zum Audit. Hier wird notiert, welche Auditoren das Audit durchführen und in welcher Funktion (Lead- oder Co-Auditor) sie tätig sind. Ausserdem werden folgende Angaben erhoben: Audit-Art, Audit-Ziel, Ort, Termin, Dauer und Anzahl der Auditierten. Darüber hinaus wird der Gesamteindruck festgehalten.

In diesem Bogen wird dokumentiert, welche Fähigkeiten bei den Auditoren beobachtet werden. Im Bereich der Sachkompetenz sind es Angaben zum Fachwissen, zum Umgang mit Informationen und zum Umgang mit Problemen. Für die Sozialkompetenz sind die Fähigkeiten zur Kommunikation, zum Teamverhalten/Kooperation und zum Umgang mit Konflikten aufgenommen. Für die Selbstkompetenz stehen die intellektuellen Fähigkeiten, die Fähigkeiten des Auftretens und der Konstitution, das Arbeitsverhalten sowie die Fähigkeiten zur Selbstmotivation und zum Engagement.

Auditor:	Audit-Art:	am von bis
Anzahl Auditierete:	Audit-Ziel: Audit-Ort:	
Gesamteindruck:		

SACHKOMPETENZ	ja	Bemerkung
Fachwissen		
• Methoden und Techniken des Umweltmanagements		
• Umweltwissenschaft und -technologie		
• Technische und Umweltaspekte der betrieblichen Tätigkeit		
• Gesetzliche Grundlagen		

¹³⁰ Dieser Bogen dient der systematischen Dokumentation der Beobachtungen während der Audit-Durchführung.

Umgang mit Informationen		
<ul style="list-style-type: none"> erfasst Informationen durch die Auswertung von Dokumenten, Aufzeichnungen und Daten 		
<ul style="list-style-type: none"> beschafft gezielt zusätzliche Informationen 		
<ul style="list-style-type: none"> verifiziert die Genauigkeit von gesammelten Informationen 		
<ul style="list-style-type: none"> setzt Arbeitsdokumente zum Aufzeichnen von Audit-Tätigkeiten ein 		
<ul style="list-style-type: none"> wendet Informationssysteme und Informationstechnologien an 		
Umgang mit Problemen		
<ul style="list-style-type: none"> identifiziert Probleme 		
<ul style="list-style-type: none"> analysiert Probleme 		
<ul style="list-style-type: none"> entwickelt Problemlösungen 		

SOZIALKOMPETENZ	ja	Bemerkung
Kommunikation		
<ul style="list-style-type: none"> Rhetorische Fähigkeit <ul style="list-style-type: none"> drückt sich gut aus (Gewandtheit im mündlichen & schriftlichen Ausdruck) passt sich sprachlich seinem Gegenüber an gibt Informationen verständlich weiter 		
<ul style="list-style-type: none"> Gesprächsführung <ul style="list-style-type: none"> stellt klare, offene und sachbezogene Fragen setzt Fragetechniken gezielt ein Geschlossene Fragen (z.B. für den Einstieg) Offene Fragen für Informationsbeschaffung stellt keine Suggestivfragen 		
<ul style="list-style-type: none"> Moderationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> erreicht alle Teilnehmer/ aktiviert sie behält roten Faden bei fasst Inhalte zusammen beurteilt kritisch, wertneutral und vorurteilsfrei 		
<ul style="list-style-type: none"> Zuhören <ul style="list-style-type: none"> hört aktiv zu fragt bei Unklarheiten nach 		

<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • kann Inhalte verständlich machen (Bericht, Graphik, ...) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Argumentationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • vertritt seine Meinung anhand sachlicher Argumente • begründet klar und überzeugend 		
<ul style="list-style-type: none"> • Fremdsprachen 		
Teamverhalten/Kooperation		
<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktfähigkeit und Beziehungsmanagement 		
<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterungsfähigkeit und Initiative 		
<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke <ul style="list-style-type: none"> • verfolgt den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Ziele gegen Probleme und Widerstände 		
<ul style="list-style-type: none"> • Teamorientierung und Integrationsfähigkeit 		
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter 		
<ul style="list-style-type: none"> • Feedbackfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • spricht Anerkennung aus • drückt Kritik angemessen aus 		
<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelles Wissen <ul style="list-style-type: none"> • Wissen über fremde Kulturen • Kenntnis über den Einfluss des kulturellen Umfelds auf Verhaltensweisen und Einstellungen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Toleranz und Respekt 		
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • akzeptiert Meinungen anderer • kann sich in andere hineinversetzen • beteiligt sich aktiv an der Lösung von Aufgabenstellungen • sucht und empfiehlt einen Ausgleich • ist bereit, alternative Ideen oder Standpunkte zu erwägen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Situationsgerechtes Auftreten <ul style="list-style-type: none"> • ist in der Lage, sich auf Situationen einzustellen • ist sich der Umgebung und der Tätigkeiten bewusst • erkennt die Situation, aus welcher der Partner argumentiert, und reagiert darauf angemessen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbereitschaft 		

Umgang mit Konflikten		
<ul style="list-style-type: none"> • erkennt Konfliktsituationen rechtzeitig 		
<ul style="list-style-type: none"> • ist um sachliche Konfliktbewältigung bemüht / Schlichtung 		
<ul style="list-style-type: none"> • besitzt Kompromissfähigkeit 		

SELBSTKOMPETENZ	ja	Bemerkung
Intellektuelle Fähigkeiten:		
<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe <ul style="list-style-type: none"> • eignet sich Sachverhalte schnell an • denkt sich in betriebliche Abläufe ein und • versteht diese • erfasst und versteht Situationen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentrationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • richtet Aufmerksamkeit auf eng umgrenzte Sachverhalte aus, • lässt sich durch Störungen nicht abhalten 		
<ul style="list-style-type: none"> • Kreativität 		
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Chancen zu erkennen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Menschenkenntnis 		
Auftreten und Konstitution		
<ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit / Stressbewältigung <ul style="list-style-type: none"> • bewältigt belastende Situationen • geht ökonomisch mit der eigenen Energie um 		
<ul style="list-style-type: none"> • Humor 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung und Integrität 		
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit <ul style="list-style-type: none"> • handelt und agiert selbständig, arbeitet trotzdem wirksam mit anderen zusammen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstkritikfähigkeit 		
<ul style="list-style-type: none"> • Vertraulichkeit <ul style="list-style-type: none"> • wahrt die Vertraulichkeit und Sicherheit von Informationen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatie <ul style="list-style-type: none"> • ist diplomatisch. • ist taktvoll im Umgang mit Menschen 		

SELBSTKOMPETENZ	ja	Bemerkung
Arbeitsverhalten		
<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung <ul style="list-style-type: none"> • setzt sich realistische Ziele • konzentriert sich auf das Erreichen von Zielen • setzt Stärken gezielt ein • ist hartnäckig, ausdauernd 		
<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • bewertet Alternativen und entscheidet sich • zieht rechtzeitig Schlussfolgerungen • auf der Grundlage von Analysen • Fähigkeit, sich für eine Alternative zu entscheiden und Bereitschaft, die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement 		
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagement (Planung und Organisation) <ul style="list-style-type: none"> • teilt Projekte in Unterziele und Aufgaben • erstellt realistischen Zeitplan • Durchführung des Audits im vereinbarten Zeitrahmen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit 		
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Prioritäten 		
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf das Wesentliche 		
<ul style="list-style-type: none"> • Blick fürs Ganze und Detailorientierung 		
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität 		
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsethos <ul style="list-style-type: none"> • unparteiisch • wahrheitsliebend • aufrichtig • ehrlich • diskret 		
Selbstmotivation / Engagement:		
<ul style="list-style-type: none"> • Durchhaltevermögen/ Zielstrebigkeit <ul style="list-style-type: none"> • zeigt Ausdauer • kann Motivation aufrechterhalten • verfolgt den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Ziele gegen Probleme und Widerstände 		

<ul style="list-style-type: none"> • Eigeninitiative <ul style="list-style-type: none"> • entwickelt aktiv Vorschläge und Ideen • übernimmt selbständig Aufgaben • setzt Projekte in Gang 		
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbereitschaft <ul style="list-style-type: none"> • identifiziert sich in hohem Masse mit der beruflichen Aufgabe • Einsatz, selbstgesuchte oder übertragene Aufgaben besonders gut auszuführen 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lernbereitschaft <ul style="list-style-type: none"> • nutzt Lernsituationen einschliesslich Alltagserfahrungen, um das eigene (Arbeits-) Verhalten zu verbessern 		

Abbildung 25: Eingesetzter Beobachtungsbogen

Diese Übersicht wird in den beobachteten Audits eingesetzt und dient als Grundlage für die Ermittlung der Implikationen für die Auswahl und Ausbildung interner Auditoren. Sie ist zudem eine gute Grundlage, um Rückmeldungen an die internen Auditoren zu geben.

Dazu wird in jedem beobachteten Audit ein Bogen ausgefüllt. Die Auswertung der Beobachtungsbögen erfolgt durch den quantitativen Vergleich aller Bögen. Dabei werden Bezüge zu den Randbedingungen (Audit-Art, Audit-Ziel) hergestellt.

2.5 Schulungsinhalte für interne Auditoren

In diesem Kapitel werden die Inhalte von Schulungen für interne Auditoren verschiedener Schulungsanbieter¹³¹ untersucht, um einen Blick auf vorhandene Schulungsangebote zu erhalten. Neben den angebotenen Schulungsinhalten für interne Umwelt-Auditoren werden auch die Schulungsinhalte für interne Qualitäts-Auditoren betrachtet, da hier aufgrund der ähnlichen Tätigkeiten Gemeinsamkeiten angenommen werden. Diese Inhalte werden den Anforderungen der ISO 19011:2002 gegenübergestellt.

Entsprechend der im vorangegangenen Kapitel erarbeiteten Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz, werden die einzelnen Inhalte und Anforderungen den entsprechenden Bereichen zugeordnet, um herauszufinden wo die Schwerpunkte der Ausbildung der Internen Auditoren liegen.

2.5.1 Anforderungen nach der ISO 19011:2002

In der ISO 19011:2002 sind für Interne Auditoren im Abschnitt „7 Qualifikation und Bewertung“ in den Punkten „7.3 Kenntnisse und Fähigkeiten“¹³² und „7.4 Ausbildung, Arbeitserfahrung, Auditorenschulung und Auditerfahrung“¹³³ die Schulungsanforderungen aufgelistet.

Die Auditoren¹³⁴ müssen eine entsprechende Auditoren-Schulung absolviert haben, die zur Entwicklung dieser Kenntnisse und Fähigkeiten beiträgt. Die Schulung kann durch die Organisation, zu der die Person gehört, oder durch eine aussenstehende Organisation erfolgen.

Neben der Grundausbildung zielt die ständige fachliche Weiterentwicklung¹³⁵ auf die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften ab. Dies kann u.a. erreicht werden durch zusätzliche Arbeitserfahrung, Schulungen und Konferenzen oder durch regelmässige Teilnahme an Audits.

Die Auditoren sollten ihre ständige fachliche Weiterentwicklung nachweisen.

¹³¹ Da das Angebot gross ist, wird hier eine Stichprobe genommen. Es werden die Schulungsinhalte der Unternehmen untersucht, die über das Internet verfügbar sind.

¹³² Vgl. ISO 19011:2002 S.27-29 aus dem Abschnitt „7 Qualifikation und Bewertung von Auditoren“

¹³³ Vgl. ISO 19011:2002 S.29 aus dem Abschnitt „7 Qualifikation und Bewertung von Auditoren“

¹³⁴ Vgl. ISO 19011:2002 S.29 Abschnitt 7.4.1 Auditor

¹³⁵ Vgl. ISO 19011:2002 S.31 Abschnitt 7.5 Aufrechterhaltung und Verbesserung der Qualifikation

2.5.1.1 Ausbildungsanforderungen an Auditoren

Das Vertrauen in den Audit-Prozess hängt auch von der Qualifikation der Personen ab, die das Audit durchführen. Die Qualifikation beruht zum einen auf den Kenntnissen und Fähigkeiten und zum anderen auf den persönlichen Eigenschaften der Auditoren. In der folgenden Abbildung werden die Anforderungen an die Qualifikation der Auditoren zusammengefasst dargestellt.

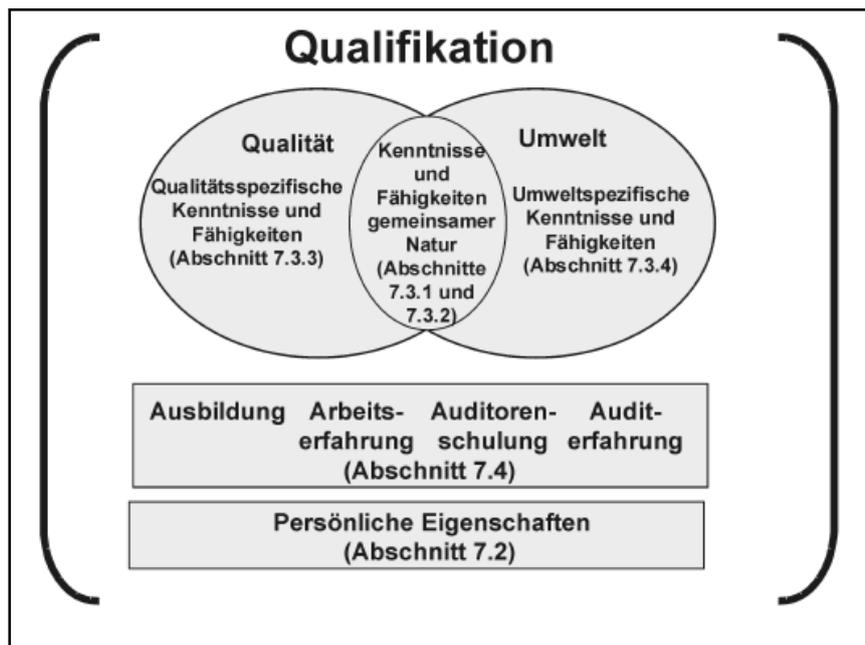


Abbildung Konzept der Qualifikation nach der ISO 19011:2002¹³⁶

Um sich entsprechend den Audit-Prinzipien zu verhalten, wird von einem Auditor erwartet, dass er dem Berufsethos entspricht. Er sollte unparteiisch, wahrheitsliebend, aufrichtig, ehrlich, diskret sein und über Aufgeschlossenheit, Diplomatie, Aufmerksamkeit und eine schnelle Auffassungsgabe verfügen. Er muss durch logisches Denken rechtzeitig Schlussfolgerungen ziehen können und sollte in der Lage sein, sich verschiedenen Situationen anzupassen aber sich dennoch hartnäckig auf das Erreichen von Zielen konzentrieren. Er handelt und agiert selbständig und arbeitet trotzdem wirksam mit anderen zusammen.

¹³⁶ Vgl. ISO 19011:2002, S.26

Sachkompetenz

In der ISO 19011:2002 werden insbesondere Anforderungen an die Sachkompetenz der Auditoren beschrieben. Die Auditoren¹³⁷ sollen die Audit-Prinzipien, -verfahren und -techniken kennen und anwenden können. Dazu gehört, dass sie in der Lage sind die Genauigkeit von gesammelten Informationen zu verifizieren, die Angemessenheit und Eignung der Audit-Nachweise zur Unterstützung von Audit-Feststellungen und -schlussfolgerungen zu bestätigen und die Faktoren, die sich auf die Zuverlässigkeit der Audit-Feststellungen und -schlussfolgerungen auswirken können, zu bewerten. Sie müssen die erforderlichen Arbeitsdokumente zum Aufzeichnen von Audit-Tätigkeiten einsetzen und die Audit-Berichte erstellen können.

Zudem sollen Auditoren zutreffende Gesetze, Vorschriften und andere Anforderungen kennen.

Darüber hinaus werden in der ISO 19011:2002 zum einen spezifische Anforderungen an Auditoren von Qualitätsmanagementsystemen und zum anderen spezifische Anforderungen an Auditoren von Umweltmanagementsystemen beschrieben.

Die Auditoren von Qualitätsmanagementsystemen benötigen Kenntnisse über qualitätsbezogene Terminologie, Methoden und Techniken sowie Fähigkeiten, um die Prinzipien des Qualitätsmanagements und die Qualitätsmanagementwerkzeuge anzuwenden. Dazu gehören z.B. die statistische Prozessüberwachung und die Ausfallwirkungsanalyse.

Die Auditoren von Umweltmanagementsystemen benötigen Kenntnisse über umweltbezogene Terminologie, Methoden und Techniken sowie Fähigkeiten, um die Prinzipien und Werkzeuge des Umweltmanagements anzuwenden. Dazu gehören z.B. die Methoden zur Beurteilung und Bewertung von Umweltaspekten und -auswirkungen, die Lebenszyklusbewertung und die Umweltleistungsbewertung. Ausserdem benötigen sie Kenntnisse aus dem Bereich der Umweltwissenschaft und Umwelttechnologie, um in der Lage zu sein, das grundlegende Verhältnis zwischen menschlichen Tätigkeiten und der Umwelt zu verstehen. Dies sollte Kenntnisse über die Auswirkung der menschlichen Tätigkeit auf die Umwelt, die Wechselwirkungen von Ökosystemen, die Umweltmedien (z. B. Luft, Wasser, Boden), das Management natürlicher Ressourcen (z. B. fossile Brennstoffe, Wasser, Flora und Fauna) und die allgemeinen Methoden des Umweltschutzes einschliessen. Wichtig sind darüber hin-

¹³⁷ Vgl. ISO 19011:2002, S.27-29 Abschnitte 7.3.1 Gemeinsame Kenntnisse und Fähigkeiten der Auditoren von Qualitätsmanagement- oder Umweltmanagementsystemen, 7.3.3 Spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten der Auditoren von Qualitätsmanagementsystemen 7.3.4 Spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten der Auditoren von Umweltmanagementsystemen

aus auch die Kenntnisse über die technischen und umweltrelevanten Aspekte der betrieblichen Tätigkeit. Hier werden die Kenntnisse über kritische Merkmale von betrieblichen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, Überwachungs- und Messtechniken und Technologien für die Verhinderung von Umweltverschmutzung gefordert.

Sozialkompetenz

Geringer sind die Anforderungen im Bereich der Sozialkompetenz beschrieben. Die Auditoren sollen entweder mittels persönlicher sprachlicher Fähigkeiten oder mittels eines Dolmetschers wirksam kommunizieren. Sie sollen kulturelle und soziale Gepflogenheiten der zu auditierenden Organisationen kennen und in der Lage sein, Informationen durch wirksames Befragen, Zuhören, Beobachten und Auswertung von Dokumenten, Aufzeichnungen und Daten zu erfassen.

Selbstkompetenz

Im Bereich der Selbstkompetenz wird gefordert, dass die Auditoren in der Lage sind, die Arbeit wirksam zu planen und zu organisieren, das Audit im vereinbarten Zeitrahmen durchzuführen, Prioritäten festzulegen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Zudem müssen Sie die Vertraulichkeit und Sicherheit von Informationen wahren.

Hier sei auch auf die genannten „Persönlichen Eigenschaften“¹³⁸ verwiesen, die bei der Auswahl der Auditoren beachtet werden sollten. Der ideale Auditor ist unparteiisch, wahrheitsliebend, aufrichtig, ehrlich, aufgeschlossen, diplomatisch, taktvoll, aufmerksam, vielseitig, hartnäckig, ausdauernd, entscheidungsfähig und selbstsicher. Sie haben eine schnelle Auffassungsgabe, sind in der Lage, sich auf unterschiedliche Situationen einzustellen und können sich auf das Erreichen von Zielen konzentrieren. Ein Auditor muss selbständig handeln und agieren, aber auch wirksam mit anderen zusammenarbeiten.

¹³⁸ Vgl. ISO 19011:2002, S.26 Abschnitt 7.2 Persönliche Eigenschaften

2.5.1.2 Zusatzanforderungen an Audit-Teamleiter

Ein Audit-Teamleiter¹³⁹ sollte darüber hinaus zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf das Leiten von Audits aufweisen, um das Audit effizient und wirksam durchzuführen. Ein Audit-Teamleiter sollte u.a. Audits planen, die Mitglieder des Audit-Teams organisieren und leiten, Konflikte verhindern und lösen, den Audit-Bericht erarbeiten und fertigstellen können. Diese zusätzliche Erfahrung sollte in der Rolle eines Audit-Teamleiter erworben werden, unter der Aufsicht und Anleitung eines anderen Auditors, der die Qualifikation eines Audit-Teamleiter besitzt.

2.5.1.3 Zusammenfassung der Anforderungen

In der ISO 19011:2002 werden insbesondere Anforderungen an die Ausbildung der Sachkompetenz beschrieben. Hier werden die Vermittlung von Kenntnissen über Audit-Prinzipien, Audit-Verfahren und Audit-Techniken, Gesetze, Vorschriften und andere Anforderungen sowie das Fachwissen „Qualität“ und/oder das Fachwissen „Umwelt“ und deren Anwendung gefordert. Geringer sind die Anforderungen an die Ausbildung der Sozialkompetenz. Sie beziehen sich vorrangig auf kommunikative Fähigkeiten. Bei den Audit-Teamleitern zusätzlich der Umgang mit Konflikten. Im Bereich der Selbstkompetenz geht es um die Arbeitsweise der Auditoren.

2.5.2 Ausbildungsangebote für Interne Auditoren

Die Auditoren entwickeln, erhalten und verbessern ihre Qualifikation durch die ständige fachliche Entwicklung sowie die regelmässige Teilnahme an Audits und Ausbildungen.

Die Ausbildung der Auditoren kann sowohl intern als auch extern erfolgen. Im Folgenden werden die Angebote für die Erstausbildung und Zusatzausbildungen verschiedener externer Anbieter betrachtet. Dies kann aber nur in einer Stichprobe erfolgen.¹⁴⁰ Im Anhang sind die einzelnen Angebote ausführlich dargestellt.

¹³⁹ Vgl. ISO 19011:2002, S.28-29 Abschnitte 7.4.2 Auditteam-Leiter, 7.3.2 Gemeinsame Kenntnisse und Fähigkeiten von Auditteam-Leitern

¹⁴⁰ Die Auswahl erfolgt über die Verfügbarkeit der Schulungsangebote im Internet. Die Stichprobe umfasst die Angebote der folgenden Unternehmen: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), GUT Unternehmens- und Umweltberatung GmbH, Herzogconsulting, LGA TrainConsult GmbH, TÜV Süd Akademie, Umweltinstitut Offenbach GmbH, Vorest AG

2.5.1.4 Schulungsangebote für die Grundausbildung interner Auditoren

Die Inhalte für die Grundausbildung der Auditoren weisen bei den verschiedenen Anbietern grosse Übereinstimmungen auf. Daher erfolgt hier eine zusammenfassende Darstellung.

Sachkompetenz

Der Schwerpunkt der Ausbildungen liegt in der Vermittlung der erforderlichen Kenntnisse zum Audit, zum Managementsystem, zu den rechtlichen Grundlagen und Anforderungen sowie zum qualitäts- und/oder umweltrelevanten Wissen.

Die Teilnehmer sollen Audit-Prinzipien und die Anforderungen der DIN EN ISO 19011 beherrschen, verschiedene Audit-Arten kennen und zielgerichtet einsetzen können. Die Auditoren sollen in der Lage sein, interne Audits zu planen, durchzuführen, zu dokumentieren und auszuwerten. Einzelne Themen sind z.B.:

- Anforderungen der ISO 19011:2002
- Anforderungen an Auditoren/ Rolle und Aufgaben des Auditors
- Audit-Arten
- Audit-Auftrag und -ziele
- Audit-Programm
- Audit-Plan/ Audit-Zeitplan
- Audit-Planung
- Erarbeitung von Audit-Fragelisten
- Audit-Durchführung
- Audit-Protokolle/ Dokumentation der Audit-Ergebnisse
- Audit-Auswertung
- Bewertung und Umgang mit Audit-Ergebnissen
- Festlegung von Audit-Folgemaßnahmen
- Erstellung und Verteilung des Audit-Berichts
- Typische Audit-Fehler

Für Auditoren von Qualitätsmanagementsystemen werden Schulungen zu den folgenden Themen angeboten:

- Allgemeine Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem
- Normenreihe und Verantwortlichkeiten
- Aufgaben im Qualitätsmanagement: Qualitätsplanung, -lenkung und -sicherung
- Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen
- Kundenbeziehungen, Kundenanforderungen, Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Qualitätspolitik, Qualitätsziele und -planung
- Management der Ressourcen
- Produktrealisierung und Dienstleistungserbringung
- Instrument zur ständigen Verbesserung des QMS und der Prozesse des Unternehmens
- Methoden zur Messung, Analyse und Verbesserung
- Abweichungen: Massnahmen und Überwachung
- Bewertung und Bewertungsmethoden

Für Auditoren von Umweltmanagementsystemen werden folgende Themen angeboten:

- Allgemeine Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem
- Normenreihe und Verantwortlichkeiten
- Ermittlung und Bewertung von direkten und indirekten Umweltaspekten
- Umwelteinwirkungen und Umweltauswirkungen
- Organisationspflichten: Einführung ins Umweltmanagementsystem
- Haftungsproblematik
- Verfahren zur Erfassung und Bewertung umweltrechtlicher Vorschriften

- Umweltrecht (EG-Recht, Aufbau des Umweltrechts/Gesetzgebungsverfahren, Umwelthaftung)
- Umweltfachrecht (Abfallrecht, Wasserrecht, Immissionsschutzrecht, Bodenschutz, Umgang mit Gefahrstoffen)
- Beauftragte (Betriebsbeauftragter für Abfall, Betriebsbeauftragter für Gewässerschutz, Betriebsbeauftragter für Immissionsschutz, Störfallbeauftragter, Gefahrgutbeauftragter, Gefahrstoffbeauftragter)

Sozialkompetenz

Weitaus geringere Bedeutung besitzt die Vermittlung von Sozialkompetenzen. Hier erfolgt eine Konzentration auf verbale und nonverbale Kommunikationstechniken. Das Angebot bezieht sich auf die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten in der Gesprächsführung und/oder der Durchführung von Interviews.¹⁴¹

Selbstkompetenz

Hierzu finden sich keine Angebote.

2.5.1.5 Schulungsangebote für die Zusatzausbildung interner Auditoren

Neben den Angeboten für die Grundausbildung können die Auditoren auch verschiedene Schulungen für die Weiterbildung, die Aktualisierung des Wissens und den Erfahrungsaustausch nutzen.¹⁴² Diese Angebote sollten Änderungen der Erfor-

¹⁴¹ Bei der Ausbildung der Auditoren im BMG-Projekt „Qualitätsverbesserung durch Einführung von Audits“ wird bei der Vermittlung der kommunikativen Fähigkeiten auf folgende Punkte eingegangen: Rollenwechsel Auditierte - Auditoren, Teamarbeit, Verhalten als Auditor, Gesprächsführung, Frageformen und -techniken, Aktives Zuhören, Gezieltes Nachfragen, Feedback geben, Umgang mit Konflikten.

Interessant ist auch der Punkt effektive Zeitgestaltung, der der Selbstkompetenz zugeordnet werden kann. Dieses Projekt vom Qualitätsinstitut im Gesundheitswesen (CBO) ist ein überregionales Verbundprojekt zwischen den Städten Hamburg, München und Bremen, das vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) finanziell unterstützt wird. Vgl. THOMA, E (2001), S.4-5

¹⁴² So können sich die Teilnehmer des DGQ „Erfahrungsworkshop für Auditoren“ mit den Referenten und untereinander bei Vorträgen, Diskussionen und Fallbeispielen austauschen. Interessant ist auch das Angebot der DGQ an einem „Probeaudit“ teilzunehmen. Hier wird die Gelegenheit geboten, das Audit-Wissen in Theorie und Praxis zu vertiefen bzw. aufzufrischen. Vgl. www.dgq.de

dernisse der Einzelperson und der Organisation, der Audit-Praxis, Normen und anderen Anforderungen berücksichtigen.¹⁴³

Sachkompetenz

In den angebotenen Weiterbildungen für Interne Auditoren steht neben der Vermittlung von Kenntnissen zu Änderungen der Normenanforderungen und im Umweltrecht die Anwendung von Audit-Methoden im Mittelpunkt.

So wird z.B. vom Umweltinstitut Offenbach das Seminar „*Umweltrecht aktuell*“ angeboten. Dieses Seminar gibt neben einem Überblick über aktuelle umweltrechtliche Neuerungen und deren Auswirkungen auf die betriebliche Praxis Tipps für die Umsetzung. Darüber hinaus ist Zeit für den Erfahrungsaustausch mit Referenten und Fachkollegen. Und die Veranstaltung „*Umweltrecht - Risikomanagement im Umweltschutz / Umweltmanagement / ISO 14001*“ der VOREST AG vermittelt vertiefte Kenntnisse im Umweltfachrecht, der Haftung und dem Organisationsverschulden.

Für Auditoren kann auch das Seminar „*KVP¹⁴⁴ - Spitzenleistungen mit bewährter Methode*“ der DGQ von Interesse sein, da es einen praxisorientierten Einstieg in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, dessen Gestaltung und Werkzeuge bietet und in die PDCA¹⁴⁵-Problemlösungsmethodik einführt.

Die Teilnehmer des Seminars „*Der integrierte Qualitäts- und Umweltauditor*“ des Umweltinstituts Offenbach erhalten in Form von praktischen Übungen und Vorträgen, das notwendige Hintergrundwissen und Handwerkszeug, um Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme gemeinsamen zu auditieren. Es werden zum einen die notwendigen umweltrelevanten Kenntnisse vermittelt. Dazu gehören Kenntnisse zum Umweltrecht, zu Grundlagen der Umweltmanagementsysteme und der Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. Zum anderen geht es um die Vermittlung der Kenntnisse über die Integration von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen und die Durchführung von integrierten Umwelt- und Qualitätsaudits.

¹⁴³ Vgl. ISO 19011:2002 S. 32

¹⁴⁴ KVP - kontinuierlicher Verbesserungsprozess

¹⁴⁵ PDCA – Plan-Do-Check-Act

Sozialkompetenz

Im Bereich der Sozialkompetenz können zwei Ausbildungsschwerpunkte ausgemacht werden. Dies sind zum einen die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten in der Kommunikation und zum anderen der Umgang mit Konflikten. Da die angebotenen Schulungen¹⁴⁶ grosse Übereinstimmungen aufweisen, erfolgt hier eine zusammenfassende Darstellung.

In den angebotenen Veranstaltungen zum Umgang mit Konflikten lernen die Teilnehmer die verschiedenen Prozesse einer Gruppe kennen und welche Konflikte sich dahinter verbergen können. Sie erfahren wo die Chancen von Konflikten verborgen liegen, wie sie Muster aufbrechen und aktiv Konfliktklärung betreiben können. Schulungsinhalte sind z.B.:

- Konfliktentstehung
- Arten von Konflikten und Beteiligte
- Konfliktdiagnose und Konfliktbewältigung
- Konfliktschaffendes und konfliktlösendes Verhalten
- Vermeidbare und nicht vermeidbare Konfliktsituationen
- Konflikte als Chance und Energiespeicher
- Negative und positive Aspekte einer Konfliktsituation
- Training von Konfliktlösungen
- Hilfreiche Gesprächsführungstechniken bei Konflikten

Die Teilnehmer der Kommunikationsseminare trainieren Fähigkeiten, wie präsentieren, argumentieren, überzeugen und interviewen und verbessern ihre Gesprächsführung. Für die durchgeführten Übungen und Rollenspiele erhalten die Teilnehmer ein Feedback, dass sich auf Videoaufzeichnungen stützt. Schulungsinhalte sind z.B.:

- Kommunikationsprozess (Grundlagen, Ebenen und Aspekte)
- Gesprächsarten (z.B. Zielgespräch, Konfliktgespräch)

¹⁴⁶ Vgl. Aus- und Weiterbildungsangebote der folgenden Unternehmen: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), GUT Unternehmens- und Umweltberatung GmbH, Herzogconsulting, LGA TrainConsult GmbH, TÜV Süd Akademie, Umweltinstitut Offenbach GmbH, Vorest AG (auf den entsprechenden Internetseiten vom 12.06.2006)

- Persönlicher Kommunikationsstil und persönliches Gesprächsverhalten
- Gesprächsförderndes Verhalten bewusst machen und verstärken
- Nonverbale Kommunikation
- Wege und Techniken, gesprächshemmendes Verhalten zu vermeiden
- Verstärken der kommunikativen Fähigkeiten (Fragetechniken, Argumentationstechnik, Aktives Zuhören)
- Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeiten
- Schlagfertigkeit und Spontanität
- Methodische Vor- und Nachbereitung von Gesprächen
- Motivation

Eine sinnvolle Zusatzausbildung ist auch die Teilnahme an Moderatenausbildungen. Dort lernen die Teilnehmer eine Besprechung optimal zu planen, vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten. Sie trainieren in einer Besprechung (Audit-Gespräch) das Ziel und den roten Faden zu verfolgen und Diskussionen zu fördern und zu lenken. Sie erleben und trainieren Moderationstechniken und Methoden und beschäftigen sich mit der Rolle als Moderator.¹⁴⁷

Wenn Auditoren in einem interkulturellen Umfeld arbeiten, sollten sie über entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Für sie vermittelt das Seminar „Interkulturelle Kompetenz“ der LGA TrainConsult das Verständnis der Kulturunterschiede und der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse. Es geht darum die eigene kulturelle Prägung zu verstehen und zu lernen, mit unterschiedlichen Werten, Normen, Sicht- und Arbeitsweisen umzugehen.

Selbstkompetenz

Hierzu finden sich keine Angebote.

¹⁴⁷ Vgl. z.B. Veranstaltung „Moderation von Besprechungen - Leiten Sie Besprechungen zielführend und effektiv“ der VOREST AG

2.5.1.6 Zusammenfassung der Angebote

Für die Zusatzausbildung der Auditoren stehen interessante Angebote für die Vermittlung der Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Sach- und Sozialkompetenz zur Verfügung. Es fehlen Ausbildungsangebote im Bereich der Selbstkompetenz.

In den angebotenen Veranstaltungen wird der Vertiefung der Kenntnisse und Fähigkeiten durch Rollenspiele, Gruppenarbeiten und Praxisbeispiele grosse Bedeutung beigemessen.

2.5.3 Vergleich der Anforderungen der ISO 19011 und der Schulungsangebote

Die Ausbildungsangebote der verschiedenen Anbieter decken sich mit den Anforderungen der ISO 19011:2002 in Bezug auf die Vermittlung der Fach- und Methodenkenntnisse für die Durchführung interner Audits. Wichtige Inhalte sind z.B. Normenforderungen, gesetzliche Anforderungen, Umweltrecht, Audit-Arten, Audit-Grundlagen, Audit-Pläne und Audit-Berichte.

Die Vermittlung von Sozialkompetenzen berücksichtigt schwerpunktmässig einzelne Elemente der Kommunikation, wie z.B. Gesprächsführung, Interviewtechniken, Argumentation in Übereinstimmung mit der ISO 19011:2002. Zum Teil wird auch auf die Konfliktbewältigung eingegangen.

Die Fähigkeiten der Selbstkompetenz werden in den angebotenen Schulungen kaum vermittelt.

Inwiefern die Komponenten der Sozial- und Selbstkompetenz bei der Auswahl interner Auditoren berücksichtigt und in der Aus- und Weiterbildung eventuell auf einem anderen Weg vermittelt werden, kann hier nicht allgemeingültig geklärt werden. Unterschiedliche Herangehensweisen und daraus resultierende Wirkungen auf den Audit-Prozess werden aber exemplarisch in den Fallstudien (siehe Kapitel 3.2.3.3) erläutert.

3 Fallstudien

Vorgehen bei der Fallstudienanalyse

Um die Forschungsfragen der Arbeit zu beantworten werden zwei Unternehmensfallstudien durchgeführt. Im Folgenden wird das Vorgehen beschrieben. Indem die einzelnen Schritte der Untersuchung dargestellt werden, soll der qualitative Forschungsprozess nachvollziehbar und transparent gemacht werden.¹⁴⁸

Untersuchte Fragestellung

Im Rahmen von ausgewählten Unternehmensfallstudien werden zum einen die Faktoren untersucht, die einen fördernden oder hemmenden Einfluss auf den Erfolg interner Audits haben. Zum anderen wird die Handlungskompetenz als Trias aus Sach-, Sozial und Selbstkompetenz der internen Auditoren untersucht.

3.1 Auswahl der Fallstudien

Die Auswahl der Fallfirmen erfolgt auf der Grundlage der folgenden Kriterien:

- Die Unternehmen müssen ein zertifiziertes Umweltmanagement implementiert haben und so zur regelmässigen Durchführung von internen Audits verpflichtet sein. Sie müssen über ein Verfahren zur internen Auditierung verfügen.
- In den Unternehmen müssen mehr als drei interne Auditoren die internen Audits durchführen.
- Die Bereitschaft zur Teilnahme an der Beobachtungsstudie muss gegeben sein.

Die Grundmenge, aus der die Fallfirmen ausgewählt werden, bilden Unternehmen, die über ein zertifiziertes Umweltmanagement verfügen und somit ein Verfahren für die interne Auditierung implementiert haben. Die Unternehmen sollen über mehr als drei interne Auditoren verfügen, um eine grössere Anzahl Auditoren in unterschiedlichen Teamzusammenstellungen beobachten zu können. Durch dieses Kriterium kommt es zu einer Einschränkung, da in vielen angefragten Unternehmen die internen Audits durch den Umweltmanagementbeauftragten allein oder mit Unterstützung eines Mitarbeiters durchgeführt werden. Schliesslich muss die Bereitschaft der Unternehmen vorhanden sein, an diesem Forschungsprojekt teilzunehmen. Dies stellt sich als grösste Einschränkung heraus, da angefragte Unternehmen aufgrund

¹⁴⁸ Vgl. MAYRING, P. (1996), S. 119; YIN, R.K. (1994), S. 37; LAMNEK, S. (1995), S. 124

ihrer „nicht so guten Audit-Verfahren“, weil „das Verfahren gerade umgestaltet wird“ oder „weil unsere Auditoren sich nicht gern beobachten lassen“ nicht zur Teilnahme bereit sind.

Zwei der angefragten Unternehmen erfüllen alle drei Bedingungen und stehen für die Beobachtung über den gesamten Prozess der internen Auditierung zur Verfügung. Das sind

- die Berliner Wasserbetriebe und
- die Lincoln GmbH & Co. KG.

Mit nur zwei Fallunternehmen können leider auch nur zwei Verfahren der internen Auditierung beobachtet werden. Daher dienen die hier gewonnenen Ergebnisse der Validierung der in Kapitel 2.3 aus der Literatur abgeleiteten Kriterien zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage: „Welche Kriterien / Rahmenbedingungen sind für ein erfolgreiches internes Managementsystem-Audit erforderlich?“.

In der Annahme, dass die internen Auditoren einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis der internen Audits haben und dafür eine entsprechende Handlungskompetenz erforderlich ist, wird eine ausreichend grosse Datenmenge für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage: „Welche Handlungskompetenz benötigen interne Managementsystem-Auditoren für ein erfolgreiches Managementsystem-Audit?“ durch die vorgegebene Mindestanzahl interner Managementsystem-Auditoren vermutet. Aus der Beobachtung des Ablaufes der Audits unter Verwendung und Auswertung der in Kapitel 2.4.4 entwickelten Beobachtungsbögen werden Erkenntnisse zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage „Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Auswahl und Ausbildung der internen Managementsystem-Auditoren?“ gewonnen.

3.1.1 Datenerfassung

Im Rahmen der Fallstudien werden die Dokumentenanalyse, die teilnehmende Beobachtung und strukturierte Interviews als qualitative Erhebungsmethoden eingesetzt.

Die teilnehmende Beobachtung¹⁴⁹ ist das zentrale Datenerhebungsinstrument für die vorliegenden Fallstudien. Sie wird gewählt, um die Audit-Situation (Atmosphäre, Vorgehen, Ergebnisse) beschreiben zu können.

Die Beobachtung erfolgt über den gesamten Prozess der internen Auditierung. Die Auditoren wissen, dass sie beobachtet werden und sind damit einverstanden. Jedoch möchte die Mehrheit der Auditoren in dieser Arbeit anonym dargestellt werden.

Um einen möglichst uneingeschränkten Audit beobachten zu können, wird auf den Einsatz eines Aufnahmegerätes verzichtet. Für die Forschungsarbeit werden während der Audits Protokolle erstellt, um möglichst viele Informationen für die Auswertung zu erhalten. Der Beobachtungsbogen wird direkt nach dem Audit-Gespräch und auf der Basis der Protokolle ausgefüllt. Die Auditierten werden bereits in der Einladung darauf aufmerksam gemacht, dass eine externe Person im Rahmen einer Forschungsarbeit am Audit teilnehmen wird. Zu Beginn jedes Audits wird kurz erläutert, dass es in der Forschungsarbeit um interne Audits geht und hier ein mögliches Vorgehen beobachtet werden soll. Detaillierte Angaben werden nicht gemacht, um die Auditierten nicht zu beeinflussen oder sie zu einem veränderten Verhalten zu motivieren. Es soll ein möglichst realistischer Eindruck gewonnen werden.

Im Anschluss an das Audit werden die Auditierten in einem strukturierten Interview gebeten, ihren Eindruck vom Audit und von den Auditoren zu beschreiben. Es werden offene Fragen gestellt, um möglichst unbeeinflusste Antworten zu erhalten. Mit den Auditoren wird ein Gespräch geführt, in dem zunächst die Auditoren ihren Eindruck vom Audit wiedergeben. Dann wird ihnen auf der Grundlage der Beobachtungen ein Feedback dazu gegeben. Durch dieses Vorgehen werden die Beobachtungsergebnisse validiert und subjektive Faktoren minimiert.

Die erforderlichen Angaben über Ausbildung und Erfahrung der Auditoren werden erfragt oder sind in der Dokumentation vorhanden.

Eine weitere wichtige Methode in diesem Forschungsprozess ist die Analyse relevanter Dokumente, wie Handbücher, Verfahrensbeschreibungen, Audit-Pläne, Audit-Berichte und Schulungsunterlagen.

¹⁴⁹ Beobachten heisst, aus einem Ablauf von Ereignissen die eigene Aufmerksamkeit gezielt auf etwas zu richten. Während bei der Alltagsbeobachtung individuelle Interessen und Werte unkontrolliert einfließen, ist es Ziel der systematischen Beobachtung, die Subjektivität möglichst einzuschränken oder zu kontrollieren. Vgl. GROTE, G. (1996) S. 12

3.1.2 Datenbasis

Die Datenbasis bilden die Protokolle der Beobachtungen von insgesamt neun internen Audits, drei Schulungen, je einem Workshop zur Vorbereitung bzw. Nachbereitung der internen Audits und die ausgefüllten Beobachtungsbögen, die in Kapitel 2.4.4 entwickelt werden.

Eine weitere Datenbasis sind vorhandene Dokumente der Unternehmen zum Umweltmanagement.

Datenbasis Berliner Wasserbetriebe:

- 3 Beobachtungsbögen
- Protokolle der Beobachtungen:
 - o Dokumentreview
 - o 3 Umsetzungs-Audits (Performance)
 - o 2 Auditoren-Schulungen
 - o Workshop zum Audit-Verfahren
- Unterlagen:
 - o Managementhandbuch der Berliner Wasserbetriebe
 - o Prozessbeschreibung „Interne Audits“
 - o Audit-Jahresplan
 - o Audit-Pläne
 - o Audit-Berichte
 - o Übersicht Auditoren

Datenbasis Lincoln:

- 6 Beobachtungsbögen
- Protokolle der Beobachtungen
 - o Auditoren-Workshop mit Schulung
 - o 6 Performance-Audits

- Unterlagen:
 - o Umweltmanagement-Handbuch
Inklusive Kapitel „Umweltmanagementsystem-Audit
 - o Audit-Jahresplan
 - o Audit-Pläne
 - o Fragenkatalog
 - o Leitfaden zum Audit-Ablauf
 - o Audit-Berichte
 - o Zusammenfassung der Audit-Ergebnisse

3.1.3 Datenauswertung

Die Unternehmen werden über den gesamten Prozess der internen Auditierung begleitet. Das gesamte Datenmaterial, bestehend aus den Protokollen, Beobachtungsbögen, Unterlagen der Unternehmen zum Umweltmanagementsystem (z.B. die Handbücher), zum Verfahren der internen Auditierung (Prozessbeschreibungen, Audit-Dokumente) und zu den Angaben über die Auditoren (u.a. Qualifikationen, Audit-Erfahrung) wird nach Abschluss der Datenerfassung gesichtet und durchgearbeitet. Dabei wird ein Überblick gewonnen, Besonderheiten herausgestellt und eine Kategorisierung hinsichtlich der in Kapitel 2.3 definierten Einflussfaktoren vorgenommen.

- Verfahren der internen Auditierung
- Beteiligung der obersten Leitung
- Beteiligung der Mitarbeiter
- Auswahl und Ausbildung der internen Auditoren
- Durchführung des Audit-Gesprächs

Durch die Auswertung der Beobachtungsbögen wird ermittelt, welche Fähigkeiten bei den internen Auditoren vorhanden sind. Hierzu werden die einzelnen Beobachtungsbögen nach Kriterien gruppiert, mit einander verglichen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermittelt. Das Vorgehen wird detailliert in Kapitel 3.5 beschrieben.

Auf dieser Grundlage werden die Ergebnisse aus den Fallstudien gewonnen. Diese werden mit den theoretischen Grundlagen verglichen. Aus den gewonnen Erkenntnissen werden Empfehlungen für die Praxis abgeleitet.

3.1.3.1 Datenvalidierung

Die Datenauswertung und der Erkenntnisfortschritt werden durch ein ausführliches Literaturstudium und Gespräche begleitet, um die Schlussfolgerungen aus der teilnehmenden Beobachtung kommunikativ zu validieren. Dies sind insbesondere die Gespräche mit den Umweltbeauftragten der Unternehmen und den Auditoren.

Die Diskussion mit Fachkollegen über die Erkenntnisse aus den Fallstudien dient der Bestätigung und Nachvollziehbarkeit der getroffenen Aussagen. Diese Diskussionen liefern neben der Bestätigung der Erkenntnisse auch Hinweise darauf wo noch weiterer Klärungsbedarf herrscht.

Aufbau der Fallstudien

In Anlehnung an die Forschungsfragen werden die Fallstudien wie folgt gegliedert:

- Das Unternehmen
- Umweltmanagementsystem
- Verfahren der Internen Auditierung
 - o Audit-Jahresplan
 - o Auswahl der internen Auditoren
 - o Ausbildung der internen Auditoren
 - o Audit-Planung und -Anmeldung
 - o Audit-Durchführung
 - o Audit-Bericht
 - o Audit-Folgemaßnahmen
- Beobachtungen aus den einzelnen Audits¹⁵⁰

¹⁵⁰ Da ein Teil der Auditoren im Rahmen der Arbeit nicht genannt werden möchte, werden die Beobachtungen zu den einzelnen Audits und Auditoren anonym dargestellt. In der Forschungsdokumentation ist dies nachvollziehbar dokumentiert und kann auf Anfrage eingesehen werden.

- Handlungskompetenz der internen Auditoren
 - o Sachkompetenz
 - o Sozialkompetenz
 - o Selbstkompetenz

Vergleichende Analyse der Fallstudien

Nach der Erstellung der Unternehmensfallstudien werden im Rahmen einer vergleichenden Analyse die Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet.

3.2 Fallstudie Berliner Wasserbetriebe

3.2.1 Das Unternehmen Berliner Wasserbetriebe

Die Berliner Wasserbetriebe (BWB) gehören zu den grössten Unternehmen der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung in Deutschland. Sie sind ein Unternehmen von Berlinwasser. Berlinwasser koordiniert und steuert als strategische Führungsholding sämtliche Tätigkeiten der Berlinwasser Gruppe, in der die Berliner Wasserbetriebe und die im Wettbewerbsgeschäft und im sonstigen Geschäft gehaltenen Unternehmen im In- und Ausland zusammengefasst sind. 50,1 Prozent der Anteile sind im Besitz des Landes Berlin und 49,9 Prozent halten ein Konsortium internationaler Wasserversorger (die Veolia –früher Vivendi- und der Multi-Utility-Konzern RWE).

Zu den Aufgaben der Berliner Wasserbetriebe¹⁵¹ gehört die Versorgung mit Trinkwasser über neun Wasserwerke, die Entsorgung des Abwasser in sechs Klärwerken, Labordienstleistungen sowie die Dienstleistungen in der kaufmännischen und technischen Betriebsführung.

Bei den Berliner Wasserbetrieben sind ca. 5000 Mitarbeiter tätig.

Mit dem Leitsatz der Berliner Wasserbetriebe „**Wasser ist unser Auftrag. Umweltschutz unsere Leidenschaft**“ kommt deutlich zum Ausdruck, dass der Umweltschutz zum Selbstverständnis des Unternehmens gehört. Durch die Beachtung von Umwelt- sowie wirtschaftlichen und sozialen Gesichtspunkten sollen die Lebensgrundlagen künftiger Generationen gesichert werden. Das soll durch den effizienten Einsatz von Technik, Material, Energie und Betriebsstoffen sowie die Vermeidung von Abfällen und Emissionen erreicht werden.

Im Mittelpunkt von Qualität und Umweltschutz steht der Wasserkreislauf. Einerseits wird das Grundwasser von den Berliner Wasserbetrieben vor Verunreinigungen geschützt und nur in dem Masse in Anspruch genommen, wie dessen Erneuerung gesichert ist. Der qualifizierte Betrieb der modernen Abwasserbehandlungsanlagen sorgt für eine minimale Belastung der Oberflächengewässer.¹⁵² Andererseits tragen

¹⁵¹ Seit 1852 mit dem Abschluss eines Vertrags der Preußischen Staatsregierung mit den englischen Unternehmern Fox und Crampton über die Versorgung der Stadt Berlin mit fließendem Wasser und 1856 der Inbetriebnahme des ersten Wasserwerks der Berlin Waterworks Company vor dem Stralauer Tor. Vgl. www.bwb.de

¹⁵² Gegenüber 1990 werden heute aus den Berliner Kläranlagen 81% weniger Phosphor (ist als Nährstoff hauptverantwortlich für das Algenwachstum) und 98% weniger Ammoniumstickstoff (besonders giftig für Fische) in Spree und Havel eingetragen. Vgl. www.bwb.de

Nutzungsbeschränkungen in den Grundwassergewinnungsgebieten und den Anlagen in besonderem Masse zum Natur- und Artenschutz¹⁵³ bei, da sie Rückzugsort für viele bedrohte Tier- und Pflanzenarten sind. Darüber hinaus dienen Massnahmen wie eine eigene Solaranlage¹⁵⁴ und die Erzeugung von Energie aus Klärschlamm¹⁵⁵ der Senkung der CO₂-Emissionen.

3.2.2 Umweltmanagementsystem

Um die hohe Qualität der Versorgung mit Trinkwasser und der Entsorgung von Abwasser jetzt und zukünftig zu sichern, haben die Berliner Wasserbetriebe ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001, ein Umweltmanagementsystem¹⁵⁶ nach DIN EN ISO 14001 sowie ein Arbeitsschutzmanagementsystem nach OHSAS 18001 aufgebaut. Mit der Zertifizierung ist zugleich die Konformität mit dem Technischen Sicherheitsmanagement (TSM) der Fachverbände deutsche Vereinigung des Gas- und Wasserfachs e.V. (DVGW) und deutscher Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall (DWA) gegeben.

Das Managementhandbuch beschreibt die komplette Aufbau- und Ablauforganisation. Es ist als Systemdokumentation für jeden Mitarbeiter über interne Medien zugänglich. Darin sind alle Prozesse, die für das Funktionieren des Managementsystems notwendig sind, detailliert dargestellt.

¹⁵³ Mit dem Erhalt von Grünflächen und Feuchtgebieten, die naturbelassene Pflege der Areale, Schaffung von Schutz- und Rückzugsräumen für bedrohte Tierarten, etc. Vgl. www.bwb.de

¹⁵⁴ Im Wasserwerk Tegel steht die größte zusammenhängende Solaranlage Berlins. Mit einer Kollektorfläche von 1.900 m² und einer Leistungsfähigkeit von 192,27 kWp kann sie im Jahr etwa 178.000 Kilowattstunden Strom erzeugen und 157 Tonnen CO₂ einsparen. Mit dieser Menge lässt sich der Trinkwasserbedarf von mehr als 8.500 Berlinern aus der Tiefe pumpen, aufbereiten und durch das Rohrnetz ins Haus transportieren. Vgl. www.bwb.de

¹⁵⁵ Bereits jetzt erzeugen die Berliner Wasserbetriebe 43 % des in den Klärwerken benötigten Stroms aus dem für sie nachwachsenden Rohstoff Klärschlamm selbst. Vgl. www.bwb.de

¹⁵⁶ Gefördert aus Mitteln der Europäischen Union (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) und des Landes Berlin im Rahmen des Umweltentlastungsprogramms Berlin der Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz Vgl. www.bwb.de

3.2.3 Verfahren der Internen Auditierung

Die Verfahrensanweisung „Interne Audits“ regelt den übergreifenden und unternehmensweit gültigen Prozess des BWB-Managementsystems. Die Berliner Wasserbetriebe verstehen das Verfahren der internen Auditierung als einen wesentlichen Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Es wird zur regelmässigen Überprüfung des Managementsystems genutzt. Hier wird ein Bild vom Ist-Zustand gewonnen und dieser mit einem Soll-Zustand abgeglichen. Aus den so ermittelten Schwachstellen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet und gegeben. Die Ergebnisse der internen Audits fliessen als Grundlage in das Managementreview ein.

Das interne Audit wird jährlich durchgeführt. Die Festlegung der zu auditierenden Bereiche erfolgt aufgrund ihrer Relevanz für das zu auditierende Thema, ihrer Transparenz, sowie insbesondere in Auswertung vorangegangener Audit-Ergebnisse und Managementbewertungen. Innerhalb von drei Jahren wird jeder Bereich / jede Abteilung mindestens einmal auditiert.

Die internen Audits dienen dazu:

- das externe Audit zu bestehen
- die Normenanforderungen effizient umzusetzen
- die Verfahren/Prozesse zu verbessern (Verbesserungspotenzial zu ermitteln)
- die Rechtssicherheit zu erlangen
- die Umweltaspekte zu ermitteln
- die Mitarbeiter zu aktuellen umweltrelevanten Themen zu informieren

Dazu stehen entsprechend der Zielsetzung folgende Audit-Arten zur Verfügung und werden im Audit-Jahresplan aufgenommen:

- Das **Systemaudit** zur Prüfung, ob das Managementsystem der Bezugsnorm entspricht. Es wird geprüft, ob die entsprechenden Aufbau- und Ablaufregelungen vorliegen sowie die Übereinstimmung des Managementsystems mit Politik, Strategie und Programm.
- Das **Umsetzungsaudit** (Performance) zur Prüfung, ob das Managementsystem angewendet wird, es anwendbar ist oder was dem ggf. entgegen steht. Hier wird auch kontrolliert, ob bei der Systemanwendung die Ziele erreicht wer-

den können, die Einzelziele des Programms verfolgt und ggf. erreicht wurden bzw. welche Korrekturmaßnahmen unternommen wurden.

- Das **Fachaudit** (Compliance) zur Prüfung der Einhaltung von Rechtsnormen, Auflagen und internen Normen; hierzu gehören auch die Begehungen der Beauftragten.

3.2.3.1 Audit-Plan / Audit-Programm

Unter Beachtung der durch das Managementreview gesetzten Schwerpunkte, Anforderungen aus Normen und gesetzlichen Vorgaben sowie den letzten internen und externen Audit-Ergebnissen wird der Audit-Jahresplan gemeinsam durch den Managementsystembeauftragten, die Audit-Koordination sowie die Managementsystemkoordinatoren der Bereiche erstellt und durch den Vorstand freigegeben. Desweiteren erfolgt die Festlegung der Verantwortlichkeiten und Funktionen im Audit-Team, das sich aus dem Audit-Leiter, den Co-Auditoren sowie ggf. Sachverständigen zusammensetzt.

3.2.3.2 Auswahl der internen Auditoren

Derzeit stehen ca. 30 ausgebildete interne Auditoren zur Verfügung. Darunter sind auch alle Beauftragten (Abfall-, Emission-, etc.) des Unternehmens. In einer Übersicht wird dokumentiert über welche Ausbildungen, Kompetenzen und Erfahrungen die internen Auditoren verfügen.

Name, Vorname	Beruf	Auditoren-ausbildung	zu-letzt	weitere relevante Ausbildungen	Audit-Erfahrung	Audit-schwerpunkte
A. B.	Dipl.-Chemiker	8 Tage	2005	Umweltschutz, Qualitätsmanager(TÜV), Integrierte Systeme	BWB	Rechtssicherheit, Dokumente, Schulungen, Kommunikation
C.D.	Dipl.-Ingenieur	6 Tage	2005	Nachwuchsförderprogramm		
E.F.	Ing. für Wasserwirtschaft	6 Tage	2005	Umweltmanagementsystem, Abfall, VAwS, Umweltschutzbeauftragte	AE, WV, KM	Abfallwesen, Beschaffung und Lagerwirtschaft, Schulung, Kommunikation
G.H.	Dipl.-Ingenieur	6 Tage	2005	Beratung, Coaching, Umweltschutz, Integrierte Managementsysteme	AE, WV, KM	

Name, Vorna- me	Beruf	Audito- ren- ausbil- dung	zu- letzt	weitere relevante Ausbildungen	Audit- Erfah- rung	Audit- schwerpunkte
I-J.	Dipl.- Ing. (FH)	17 Tage	2005	externe Ausbildung in- terner Auditor, Sicher- heitsingenieur, Gefah- r-gutbeauftragte	AE, WV, KM, SG, IN	Dokumente, Schulungen, Rechtssicherheit, Managementre- view, Gefahrstof- fe/ Gefahrgüter

*Abbildung 26: Beispielhafte Übersicht der internen Auditoren mit Angaben zur Person
(Stand 2006)*

Auf dieser Grundlage werden die Auditoren-Teams entsprechend den Anforderungen der jeweiligen Audits zusammengesetzt und unter Beachtung der Unabhängigkeit gegenüber dem zu auditierenden Bereich ausgewählt.

3.2.3.3 Ausbildung der internen Auditoren

Die Auditoren haben ihre Grund- und Weiterausbildung in externen Schulungen erhalten. Erstmals wird eine Weiterbildung für alle internen Auditoren intern durchgeführt. In einer dreitägigen Veranstaltung, die ausserhalb Berlins in einem Seminarhotel stattfindet, werden den internen Auditoren aktuelle Fachkenntnisse vermittelt. Ein weiterer Schwerpunkt wird auf das Thema Kommunikation gelegt. Zum einen geht es um die begleitende Kommunikation im Unternehmen und zum anderen um die Kommunikation während des Audits.

Inhalte der Schulung sind:

- Fachkenntnisse: (Sachkompetenz)
 - o BWB-Situation Stand des UMS
 - o Überblick zu relevanten Normen ISO 14001 und 9001, OHSAS 18001, EMAS, EFQM, ISO 19011
 - o Schwerpunkte und Neuerungen von ISO 14001, ISO 9001
 - o Schwerpunkte der ISO 19011
 - o und für interne Auditoren resultierende Anforderungen

- Kommunikation (Sozialkompetenz)
 - o Vorbereitende / begleitende Kommunikation im Unternehmen
 - o Audit-Gespräch: Wiederholung Grundlagen und Anwendungsbeispiele
 - o Persönlichkeits-Modelle

Gerade die Beispiele für die Gesprächsführung und die Vorstellung des DISG Persönlichkeits-Modells¹⁵⁷ werden in der Feedbackrunde als besonders hilfreich für die weitere Auditoren-Tätigkeit genannt.

Der Workshop endet mit einem Ausblick auf die weiteren Tätigkeiten. Darüber hinaus ist ausreichend Zeit für den Erfahrungsaustausch unter den internen Auditoren.

Aufgrund der grossen Anzahl der internen Auditoren fand die Veranstaltung zweimal statt.

3.2.3.4 Audit-Planung und -Anmeldung

Die Grundlage für die Durchführung der internen Audits ist die Verfahrensanweisung „Interne Audits“ und das Audit-Programm. In den Informationsblättern „Hinweise für die Auditoren“ und „Hinweise für den Standort“ werden das Vorgehen und die jeweiligen Aufgaben beschrieben.

Der Audit-Leiter plant das Audit und vereinbart mit dem Ansprechpartner (Abteilungsleiter und/oder UMS-Beauftragten) des zu auditierenden Bereiches den genauen Termin und Teilnehmerkreis. Mit der Audit-Anmeldung werden dem zu auditierenden Bereich Thema und Ablauf des Audits sowie der Ort bekannt gegeben. In der Audit-Anmeldung werden vorab benötigten Unterlagen aufgeführt. Diese Unterlagen werden den Auditoren für die Vorbereitung zur Verfügung gestellt.

Auf Grundlage der Unterlagen (Handbuch, Anweisungen, Nachweise, Prüfberichte, Ergebnisse vorangegangener Audits, Audit-Fragen der Anteilseigner, Lagepläne ...) wird die Audit-Fragenliste im Audit-Team erarbeitet und im Audit-Bericht niedergeschrieben. Dieser bildet die Grundlage für das Audit-Gespräch.

¹⁵⁷ Das DISG-Persönlichkeits-Profil® basiert auf den Forschungen von Geier und Marston. Das Modell kategorisiert das Verhalten von Menschen und untersucht die Motive (Beweggründe) für deren Handlungen. Dabei werden die vier grundlegenden Verhaltensstile „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ definiert. Jeder Mensch zeigt Tendenzen aus jedem dieser vier Verhaltensstile. Jedoch neigen Menschen dazu, je nach beruflichem oder privatem Umfeld einen dieser Stile stärker darzustellen. Die Quadranten beschreiben das Verhalten in verschiedenen Ausprägungen von extrovertiert bis introvertiert und von menschenorientiert bis aufgabenorientiert. Vgl. SCHIMMEL-SCHLOO, M./ SEIWERT, L. J./ WAGNER, H. (2002)

In dieser Vorbereitung teilen die Auditoren sich die Fragen für das Audit-Gespräch auf, das dann zu etwa gleichen Teilen von jedem Auditor geführt wird.

3.2.3.5 Audit-Tätigkeiten vor Ort

Das Eröffnungsgespräch dient der Vorstellung der Teilnehmer, des Audit-Ablaufs und der Zielsetzungen des Audits. Anschliessend werden die vorbereiteten Fragen des Audit-Berichts behandelt, Interviews geführt, Nachweise und Dokumente geprüft sowie ggf. eine Begehung des Bereiches zwecks Beobachtung von Tätigkeiten und Abläufen durchgeführt. Darüber hinaus wird auf weitere Fragen, die sich während der Rundgänge und Interviews ergeben, eingegangen.

Anschliessend findet eine interne Besprechung des Audit-Teams statt, um sich innerhalb des Teams über die Abschlussbewertung abzustimmen. Die Auditoren einigen sich hinsichtlich festgestellter Abweichungen und daraus resultierender Empfehlungen zu deren Behebung und dokumentierten dies im Audit-Bericht.

In der Abschlussbesprechung fassen die Auditoren die Feststellungen und Schlussfolgerungen des Audits zusammen. Hier besteht auch die Möglichkeit für weitere Diskussionen und weiterführende Empfehlungen.

3.2.3.6 Audit-Bericht

Nach Abschluss des Audits verfasst der Audit-Leiter den schriftlichen Audit-Bericht und sendet diesen dem auditierten Bereich innerhalb von 10 Werktagen zu. Der Audit-Bericht enthält die ausgefüllte Audit-Checkliste und beschreibt gegebenenfalls Empfehlungen für Korrekturmassnahmen.

Eine Kopie des Audit-Berichtes geht an die Audit-Koordination. Durch sie werden nach Beendigung aller Audits die Ergebnisse in einem zusammenfassenden Bericht dargestellt. Dieser ist eine Unterlage für das Managementreview.

3.2.3.7 Audit-Folgemaassnahmen

Die auditierten Bereiche sind aufgefordert, zu den festgestellten Abweichungen innerhalb von 20 Werktagen Vorschläge für entsprechende Korrekturmassnahmen und Verantwortlichkeiten zu formulieren.

Ein wichtiges Instrument für die Verfolgung der festgestellten Abweichungen, Empfehlungen und entsprechender Handlungsmaßnahmen ist der Korrekturen- und Massnahmenplan. Hier werden durch die Managementsystemkoordinatoren nach Beendigung aller Audits die Handlungsmaßnahmen eingetragen und deren Umsetzung verfolgt. Der Korrekturen- und Massnahmenplan wird permanent aktualisiert und ist eine weitere Grundlage für das Managementreview.

3.2.4 Beobachtungen aus den Audit-Gesprächen

Alle beobachteten Audits sind eine Kombination aus System- und Performance-Audit und dienen der Erreichung der oben genannten Zielsetzungen.

Die Audits finden in einer angenehmen Atmosphäre mit einer guten Gesprächskultur statt. Die Auditoren führen mit Fragen durch die Audits. Bei Unklarheiten fragen sie gezielt nach.

(Fast) alle Audit-Teilnehmer nehmen engagiert und aktiv am Gespräch und der Begehung teil. Die gestellten Fragen werden offen und ausführlich beantwortet. Sie bringen sich soweit möglich in die Ermittlung der Korrekturmaßnahmen ein. Hier werden zwei verschiedene Ansätze gesehen. In einem Audit werden für die ermittelten Abweichungen gemeinsam mit dem auditierten Bereich die Korrekturmaßnahmen erarbeitet. In den anderen zwei Audits werden die Abweichungen ermittelt, aber nicht weiterhinterfragt und auch keine Handlungsempfehlungen oder Korrekturmaßnahmen erarbeitet. Dies geschieht erst im Nachgang der Audits.

Die Audits werden in Teams von zwei Auditoren durchgeführt. Der Lead-Auditor führt durch das Audit. Der Co-Auditor hat keine festdefinierte Rolle. In einigen Audits nimmt er aktiv an der Gesprächsführung teil, in anderen ist er stiller Beisitzer und Protokollant.

Interessant ist auch, dass alle drei internen Audits ohne Störungen (z.B. Anrufe) von aussen ablaufen.

Nachfolgend sind die Protokolle der drei beobachteten Audits strukturiert zusammengefasst.

Audit 1

Positive Feststellungen:

- Das Audit findet in einer angenehmen Gesprächsatmosphäre statt.
- Alle Audit-Teilnehmer nehmen engagiert und aktiv am Gespräch und der Begehung teil. Die gestellten Fragen werden offen und ausführlich beantwortet.
- Die Auditoren führen zu gleichen Anteilen durch das Audit. Bei Unklarheiten fragen sie gezielt nach, bis die erforderlichen Informationen erhalten werden.
- Am Ende wird durch die Auditoren ein Resümee gezogen. Sie bringen eine kurze Zusammenfassung zur Konformität und benennen die Abweichungen.

Negative Feststellungen:

- Nach der Feststellung einer Abweichung im Bereich Schulung wird ohne weitere Nachfragen zum nächsten Thema übergegangen.
- Die Auditoren bringen keine Zusammenfassungen zu den einzelnen Themen.

Aussagen von Auditierten

- *„Sie müssen schon die richtige Frage stellen.“*
(gemeint ist hier die richtige und klare Formulierung)
- *„Es sollte auch mal gelobt werden.“*
- *„Zusammenfassungen wären hilfreich.“*
- *„Den Handlungsbedarf sollte man diskutieren“*

Audit 2

Positive Feststellungen:

- besonders gute Gesprächskultur
- Die Auditierten sind engagiert, offen und interessiert an den Themen.
- Der Lead-Auditor moderiert das Audit und der Co-Auditor führt das Protokoll.
- Der Lead-Auditor beherrscht die Moderationstechniken sehr gut. Er stellt sich auf seinen jeweiligen Gesprächspartner gut ein, führt immer zum Thema zurück, setzt einen guten Mix aus offenen und geschlossenen Frage ein und bringt Zusammenfassungen zu den Einzelthemen.
- Am Ende wird durch die Auditoren ein Resümee gezogen. Sie bringen eine kurze Zusammenfassung zur Konformität und benennen die Abweichungen.

Negative Feststellungen:

- Es fehlt ein Abschluss des Gespräches. Auf die Antwort zur letzten Frage erfolgte der Übergang zur Begehung.

Audit 3

Positive Feststellungen:

- sehr gute Gesprächsatmosphäre (freundliches offenes Gesprächsklima)
- Die Auditierten bringen sich alle in das Audit ein.
- Die Auditierten sind gut vorbereitet.
- Lead-Auditor ist Moderator und beherrscht die Gesprächsführung. Kann bei einer Verwirrung der Auditierten die Situation klären und Missstimmungen vermeiden.
- Co-Auditor bringt sich an relevanten Stellen ein.
- Lead-Auditor überprüft Aussagen der Auditierten im Intranet.
- Die Auditoren treffen gemeinsam die Audit-Feststellungen und ermitteln gemeinsam mit den Auditierten das weitere Vorgehen.
- Die Auditoren bauen die Befindlichkeiten zum bevorstehenden externen Audit ab.
- Humor an den richtigen Stellen

Negative Feststellungen:

- Co-Auditor schafft mit einer Bemerkung Verwirrung und merkt es nicht. Bringt das Audit in eine kritische Situation damit, da sich die Auditierten angegriffen fühlen.

Feedback der Teilnehmer

- *„Audit ist ein gutes Mittel um Wissen aufzufrischen und neue Informationen zu erhalten“*
- *„Audit ist ein Kontrollinstrument und das schwingt immer mit“*

3.2.5 Beobachtete Handlungskompetenz der internen Auditoren

In der folgenden Tabelle werden die im Audit-Verfahren beobachteten oder ermittelten Fähigkeiten den Audits zugeordnet und in komprimierter Form dargestellt.

Audit	Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
1	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Zuhören • Situationsgerechtes Auftreten • Umgang mit Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft
2	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Moderationsfähigkeit • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter • Feedbackfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Situationsgerechtes Auftreten • Fähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Menschenkenntnis • Vertraulichkeit • Entscheidungsfähigkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft • Lernbereitschaft
3	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Moderationsfähigkeit • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Feedbackfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Situationsgerechtes Auftreten • Umgang mit Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Humor • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft • Lernbereitschaft

Abbildung 27: In den Audits beobachtete Fähigkeiten der Sach-, Sozial-, und Selbstkompetenz (Berliner Wasserbetriebe)

3.3 Fallstudie Lincoln GmbH

3.3.1 Das Unternehmen Lincoln

Lincoln wurde im Jahre 1910 gegründet und ist Weltmarktführer für Zentralschmieranlagen, Schmiergeräte und Schmierkomponenten.¹⁵⁸ Im Jahr 2002 eröffnete Lincoln mit Lincoln Graphics ein neues Geschäftsfeld und bietet hier komplette Farbversorgungsanlagen für die grafische Industrie an.¹⁵⁹ Derzeit sind am Standort Walldorf/Baden ca. 300 Personen beschäftigt

In der Unternehmensphilosophie ist der Umweltschutz verankert. Es ist das Ziel, durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise von Zentralschmieranlagen - von der ersten Produktidee über die Produktion, die Nutzung bis hin zur Entsorgung - Umweltbelastungen bereits an der Quelle ihres Entstehens zu vermindern bzw. zu vermeiden. Dabei werden die Mitarbeiter aktiv einbezogen.

Die Lincoln GmbH verfügt seit 1994 über ein nach ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem und wurde 1997 als erster deutscher Hersteller von Zentralschmieranlagen nach ISO 14001 zertifiziert und EMAS validiert.

Im Jahr 2006 erhielt Lincoln für seine Umwelterklärung den Deutschen Umwelt Reporting Award (DURA) für den besten Umweltbericht kleiner und mittelständischer Unternehmen.¹⁶⁰

3.3.2 Umweltmanagementsystem

Zum Zeitpunkt des beobachteten Audit-Verfahrens ist das Umweltmanagement-Handbuch nach EMAS 761/2001 und DIN EN ISO 14001:2004 gültig. Es beschreibt, definiert und legt die Handlungsweisen einer kontinuierlichen Verbesserung fest und ist Grundlage für ein nachhaltiges Wirtschaften von Lincoln. Es ist in Papierform vorhanden und steht den Beschäftigten in ihren Bereichen zur Verfügung.

¹⁵⁸ Schmieranlagen werden zur Reduzierung von Reibung und Verschleiß benötigt, wodurch Wartungskosten gesenkt, die Produktivität gesteigert und größere Sicherheit, auch im Umweltbereich, gewährleistet wird. www.lincolnindustrial.de

¹⁵⁹ Diese Systeme für die grafische Industrie beruhen auf dem gleichen Prinzip wie Schmieranlagen; der Förderung und exakten Dosierung viskoser Stoffe. www.lincolnindustrial.de

¹⁶⁰ Die validierte Umwelterklärung 2006 bestecht besonders durch Kundennähe, Transparenz und Übersichtlichkeit. Die aktive Beteiligung des Betriebsrates sei ebenso hervorzuheben wie der dem Bericht beigelegte Bewertungsbogen, der auch ein Preisausschreiben beinhaltet.

Geschäftsleitung und Betriebsrat von Lincoln haben sich gemeinsam für EMAS entschieden, weil sie schon früh das Verbesserungspotenzial erkannt haben. Seit über zehn Jahren wird EMAS bei Lincoln gelebt und weiterentwickelt. Es existiert ein Umweltmanagementsystem mit Arbeitnehmerbeteiligung in dem Geschäftsleitung, Betriebsrat und Beschäftigte in einem Umwelt-Team zusammenarbeiten. Sie entwickeln Ideen, bewerten gemeinsam das System und informieren gleichermassen die Öffentlichkeit über Lincolns Umweltleistung. Dabei wird auf eine aktive Beteiligung aller Mitarbeiter an der kontinuierlichen Verbesserung gesetzt. Die Beschäftigten sind aufgefordert, ihre Vorschläge einzubringen und deren Umsetzung aktiv mitzugestalten, da sie am besten wissen, wo Verbesserungen möglich sind. Das ist insbesondere im Rahmen von Workshops, internen Audits und Schulungen möglich.¹⁶¹

Die vierteljährlich stattfindenden Betriebsversammlungen werden vom Betriebsrat und der Geschäftsleitung als geeignetes Organ angesehen, um die Beschäftigten kontinuierlich über die Weiterführung des Umweltmanagementsystems zu informieren.

3.3.3 Verfahren der internen Auditierung

Das Verfahren der internen Auditierung ist im Umweltmanagement-Handbuch beschrieben. Das Verfahren ist ein wesentlicher Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Mit der internen Auditierung sollen die Vorgaben des Umweltmanagementsystems sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes überwacht und bewertet werden. Zusätzlich werden die internen Umweltaudits als Qualifizierungsmaßnahme genutzt. Die Beschäftigten sollen für den Umweltgedanken und die kontinuierliche Verbesserung sensibilisiert und qualifiziert werden.

Die internen Audits dienen dazu:

- die Verfahren/Prozesse zu verbessern (Verbesserungspotenzial zu ermitteln)
- die Normenanforderungen effizient umzusetzen
- die Rechtssicherheit zu erlangen
- die Umweltaspekte zu ermitteln

¹⁶¹ Alle drei Jahre wird bei Lincoln ein Umweltpreis für Fertigungsgruppen und Abteilungen ausgeschrieben, für den die folgenden Kriterien gelten: (1) der Ideenwettbewerb zur Ressourceneinsparung (Energie, Wasser, Materialien), zu den umweltbedingten Veränderungen der Lincoln-Produkte, zur Veränderung der Produktionsverfahren, zur Verbesserung des Essens in der Kantine und zur Gestaltung der Aussenanlagen, (2) die Bewertung des internen Audits und (3) die Sauberkeit am Arbeitsplatz. www.lincolnindustrial.de

- die Beschäftigten weiterzubilden
- das externe Audit zu bestehen

Die internen Audits bestehen aus der Systemprüfung, der Begehung des Arbeitsplatzes oder der Abteilung und der Funktionsprüfung.

- Als Grundlage für die **Systemprüfung** dienen die Inhalte der ISO-Normen und der EMAS-Verordnung. Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz gelten die Vorgaben aus Element 7 des Umwelthandbuches, in Anlehnung an die OHSAS 18001. Es wird geprüft, inwieweit die Inhalte der Dokumente, die bei Lincoln zur Regelung des Umweltschutzes vorliegen, den Forderungen der verschiedenen ISO-Normen, der EMAS-Verordnung und der OHSAS entsprechen und von den Mitarbeitern eingehalten werden. Die Dokumente werden auf Aktualität und Vollständigkeit geprüft. Zudem wird überprüft, ob die Inhalte der Anweisungen den Abläufen vor Ort entsprechen. Einen Schwerpunkt der Prüfung bildet die Einhaltung der geltenden Umweltvorschriften.
- Die **Begehung des Arbeitsplatzes oder der Abteilung** dient dem Auditor dazu, einen Eindruck vom Arbeitsplatz oder der Abteilung zu erhalten. Dabei soll der Ist-Zustand, mögliche Mängel bei der Umsetzung von Umweltmassnahmen oder Arbeits- und Gesundheitsschutzmassnahmen ermittelt, vorhandene Verbesserungspotenziale bei den Abläufen am Arbeitsplatz oder in der Abteilung aufgedeckt und die Befolgung von Anweisungen überprüft werden.
- Bei der **Funktionsprüfung** wird mit Hilfe einer Befragung der Mitarbeiter festgestellt, wie gut sie über den betrieblichen Umweltschutz bei Lincoln und die sie betreffenden Anweisungen informiert sind. Dabei geht es um die Bewertung des UMS von Lincoln, also um die Frage, ob von den Lincoln-Beschäftigten eingehalten wird, was im Umweltmanagement-Handbuch beschrieben wurde. Weiter wird erfragt, welche Probleme bei der Einhaltung aufgetreten sind und welche Anregungen es zur Änderung des Umweltmanagement-Handbuches gibt. Die Auditoren sollen ausserdem feststellen, ob die Korrekturmassnahmen vorangegangener Audits umgesetzt wurden und ob sie zum gewünschten Ziel geführt haben.

Für die Vorbereitung und Durchführung der Audit-Tätigkeiten vor Ort steht den Auditoren ein Leitfaden zur Verfügung.

3.3.3.1 Audit-Plan / Audit-Programm

Die Organisation der internen Audits erfolgt durch das Umwelt-Team, das einen Audit-Plan erstellt. Bei der Planung wird berücksichtigt, dass alle Bereiche inklusive der Geschäftsführung, Abteilungen und Inseln sowie Fremdfirmen, die auf dem Gelände tätig sind, innerhalb von drei Jahren mindestens einmal auditiert werden. Im Audit-Plan sind die festgelegten Audit-Ziele, die Termine und die Audit-Teams dokumentiert.

3.3.3.2 Auswahl der internen Auditoren

In einer ganztägigen Auftaktveranstaltung für die Durchführung der internen Audits wird der Audit-Plan besprochen. Es werden die Audit-Teams (aus Lead-Auditor und Co-Auditor) für die einzelnen Audits gebildet und die Termine geplant.

Das Audit-Team für die internen Audits wird vom Umwelt-Team zusammengestellt. Als Audit-Mitglieder sind folgende Personen zu berücksichtigen: die Mitglieder des Umwelt-Teams, Mitglieder der Geschäftsleitung, interessierte Arbeitnehmer/innen und externe Sachverständige. Derzeit stehen acht interne Auditoren zur Verfügung. Vor Beginn der internen Audits wird das Audit-Team im Rahmen eines Workshops geschult.

3.3.3.3 Ausbildung der internen Auditoren

Die Erstausbildung der internen Auditoren erfolgte über externe Schulungsanbieter.

Im Rahmen des Auftaktworkshop findet eine Qualifizierung der internen Auditoren statt. Die Auditoren erhalten Informationen zu den bedeutenden Umweltaspekten, Änderungen im Umwelthandbuch und neuen gesetzlichen Anforderungen.

3.3.3.4 Audit-Planung und -Anmeldung

Die Auditoren-Teams erstellen auf der Grundlage eines vorhandenen Fragenkataloges, entsprechend den Unterlagen und den festgelegten Zielsetzungen eine Frageliste für das interne Audit. Diese wird den Beschäftigten des zu auditierenden Bereiches mit der Einladung vorab zur Verfügung gestellt. Die Beschäftigten sollen sich anhand dieser Fragen auf das Audit vorbereiten.

3.3.3.5 Audit-Tätigkeit vor Ort

Die internen Auditoren führen auf Grundlage der Frageliste die Audit-Gespräche durch und begehen gemeinsam mit den Auditierten die Bereiche.

Im Einführungsgespräch werden den Audit-Teilnehmern die Zielsetzung und der Ablauf des Audits erläutert. Der Einstieg in das Audit erfolgt über eine Frage zu einem aktuellen Thema mit Umweltbezug. Anschliessend wird nach dem vorangegangenen Audit und den Veränderungen seitdem gefragt. Nach diesem Einstieg wird das Audit anhand der vorbereiteten Audit-Checkliste geführt. Nach der Begehung der Bereiche erfolgt der Abschluss des Audit-Gesprächs. Die Auditoren bedanken sich bei den Auditierten, erwähnen was positiv und was negativ war. Sie zeigen die Probleme und Schwachstellen auf. Hierfür werden mögliche Korrekturen besprochen. Mit einem Feedback der Auditierten an die Auditoren endet das Audit-Gespräch.

3.3.3.6 Audit-Bericht

Im Anschluss wird durch das Auditoren-Team der Audit-Bericht erstellt. Für die festgestellten Schwachstellen werden die Korrekturmassnahmen erarbeitet und im Audit-Bericht dargestellt.

Der Audit-Bericht wird spätestens eine Woche nach dem Audit dem auditierten Bereich zugestellt und dort beraten.

Nach Beendigung aller internen Audits findet ein Abschlussworkshop mit allen Auditoren statt, in dem die Ergebnisse der durchgeführten Audits erörtert, Schwachstellen diagnostiziert und Korrekturmassnahmen festgelegt werden. Die Ergebnisse aller internen Audits werden den Mitarbeitern zusammengefasst über Aushang bekanntgegeben.

Abschliessend wird ein Gesamtbericht erstellt, in dem die Ergebnisse der einzelnen internen Audits zusammengefasst werden. Es werden die Schwachstellen, aber auch die Stärken sowie die Massnahmen für Verbesserungen (vorgeschlagene Korrekturmassnahmen) dargestellt. Gesetzesverstösse werden gegebenenfalls besonders deutlich hervorgehoben. Aufgenommen werden zusätzlich die Anregungen und Hinweise durch die Auditierten. Die Darstellung des Gesamteindrucks rundet den Gesamtbericht ab. Dieser Gesamtbericht wird dem Umweltmanagementvertreter, dem Umweltcontroller, dem Umwelt-Team und der Geschäftsleitung übergeben und in einer Präsentation im Rahmen des Umweltmanagement-Reviews vorgestellt.

3.3.3.7 Audit-Folgemaßnahmen

In einer Prioritätenliste werden die Ergebnisse der internen Audits entsprechend ihrer Wichtigkeit festgehalten und ständig fortgeschrieben. In den auditierten Bereichen werden die Korrekturmaßnahmen umgesetzt. Der Stand der Umsetzung wird im folgenden Audit überprüft.

Da die Audits auch Erkenntnisse für bedeutende Umweltaspekte bringen können, wird nach dem Audit die Liste der direkten und indirekten Umweltaspekte aktualisiert.

3.3.4 Beobachtungen aus den Audit-Gesprächen

Alle beobachteten Audits sind eine Kombination aus System- und Performance-Audit und dienen der Erreichung der oben genannten Zielsetzungen.

Die Audits werden in Teams von zwei Auditoren durchgeführt. Der Lead-Auditor führt durch das Audit. Der Co-Auditor hat keine fest definierte Rolle. In einigen Audits nimmt er aktiv an der Gesprächsführung teil, in anderen ist er stiller Beisitzer und Protokollant.

Die Audit-Gespräche beginnen mit einer Frage zu einem aktuellen Thema, um die Diskussion anzuregen. Dann werden die Fragen der Frageliste gestellt. In den Audits werden in reger Diskussion die Schwachstellen eindeutig dargestellt. Durch die Auditierten werden viele neue Anregungen, Hinweise und Tipps eingebracht, insbesondere dort, wo es den Auditoren gelingt, fast alle Audit-Teilnehmer ins Gespräch mit einzubeziehen. Bei der Abfrage kam es in zwei Audits zunächst zu einer ungewollten „Prüfungssituation“. Die Auditoren schaffen es aber (zum Teil durch die direkte Ansprache) im Verlauf des Audits eine Diskussionsrunde zu starten. In einem Audit werden die meisten Fragen nur durch einen Auditierten kurz beantwortet. Auch die direkte Ansprache der anderen Audit-Teilnehmer führt nur zu kurzen Antworten.

Audit 1

Positive Feststellungen:

- gute Qualifizierungsmassnahme für die Beschäftigten
- gutes eingespieltes Auditoren-Team
- Auditoren fragen gezielt nach
- Auditoren lassen Diskussion zum Thema Umweltengagement im Privatbereich zu und führen dann zum Audit zurück
- Auditoren erarbeiten Empfehlungen gemeinsam mit den Auditierten

Negative Feststellungen:

- Ablesen der Fragen stört ein wenig

Audit 2

Positive Feststellungen:

- gute, offene Gesprächsatmosphäre
- Auditerte bringen sich engagiert ein, kritisieren und bringen Verbesserungsvorschläge
- Auditor beherrscht Gesprächs- und Fragetechniken
- Auditor gibt gutes Feedback, spricht Anerkennung aus
- Auditor schafft es durch gezielte Ansprache, dass einer der Auditierten nicht mehr durch (unpassende) Kommentare stört

Negative Feststellungen:

- Rolle des Co-Auditor unklar, brachte sich nicht ein

Audit 3
Positive Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• Nach zähem Anfang sprach einer der Auditierten offen bestehende Probleme an, und brachte so eine rege Diskussion in Gange.• Auditor lässt diese Diskussion zu und hinterfragt gezielt.
Negative Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• Atmosphäre geprägt von Desinteresse• Die Auditierten waren nicht auf das Audit vorbereitet.
Feedback der Teilnehmer <ul style="list-style-type: none">• <i>„Eigentlich wollte ich meine Klappe halten.“</i>

Audit 4
Positive Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• Auditor fasst Ergebnisse am Ende gut zusammen.
Negative Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• gespannte Atmosphäre• Prüfungssituation, durch einen der Auditierten (Vorgesetzter der zu auditierenden Abteilung) hervorgerufen, der den Sinn des Audits darin sieht, keine Abweichung einzugestehen und entsprechend antwortet. Er übernimmt die Rolle des „Alleinunterhalters“.• Die anderen Auditierten versuchen nicht, sich einzubringen,• antworten nur auf gezieltes Fragen,• geben Frage gern an Vorgesetzten weiter.

Audit 5
Positive Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• angenehme Gesprächsatmosphäre trotz Frage - Antwort - Spiel• Trotz der engen Fragestellung antworten die Auditierten ausführlich.
Negative Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• wenig Raum für Diskussionen• Auditor fragt nicht nach, bleibt eng an der Checkliste
Feedback der Teilnehmer <ul style="list-style-type: none">• <i>„war ein gutes Audit, keine Lehrer-Schüler-Situation“</i>

Audit 6
Positive Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• sehr gute Atmosphäre• Alle Auditierten bringen sich engagiert ein.• Audit ist gute Qualifizierungsmassnahme.
Negative Feststellungen: <ul style="list-style-type: none">• mit nur einer Empfehlung wenig Ergebnisse
Feedback der Teilnehmer <ul style="list-style-type: none">• <i>„Mit den Fragen kann man sich gut vorbereiten.“</i>

3.3.5 Beobachtete Handlungskompetenz der internen Auditoren

In der folgenden Tabelle werden die im Audit-Verfahren beobachteten oder ermittelten Fähigkeiten in komprimierter Form dargestellt.

Audit	Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
1	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Moderationsfähigkeit • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter • Feedbackfähigkeit • Kooperationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft • Humor
2	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Moderationsfähigkeit • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter • Feedbackfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Umgang mit Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Menschenkenntnis • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft • Humor
3	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Moderationsfähigkeit • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Feedbackfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Umgang mit Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft
4	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Feedbackfähigkeit • Umgang mit Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Menschenkenntnis • Diplomatie • Konzentrationsfähigkeit • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft

5	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Moderationsfähigkeit • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft • Humor
6	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen • Umgang mit Informationen • Umgang mit Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit • Gesprächsführung • Moderationsfähigkeit • Zuhören • Argumentationsfähigkeit • Feedbackfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Umgang mit Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Vertraulichkeit • Zeitmanagement • Berufsethos • Leistungsbereitschaft

Abbildung 28: In den Audits beobachtete Fähigkeiten der Sach-, Sozial-, und Selbstkompetenz (Lincoln)

3.4 Vergleichende Analyse der Fallstudien

Im Rahmen der Fallstudien wurden die beiden Unternehmen dargestellt und spezifische Aussagen getroffen. In der vergleichenden Analyse werden nun die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Audits herausgearbeitet.

- Verfahren der internen Auditierung
- Beteiligung der obersten Leitung
- Beteiligung der Mitarbeiter
- Auswahl und Ausbildung der internen Auditoren
- Durchführung des Audit-Gesprächs

3.4.1 Verfahren der internen Auditierung

In beiden Unternehmen werden die Verfahren der internen Auditierung in Anlehnung an die ISO 19011 und die Anforderungen der ISO 14001 durchgeführt.

Ein wesentlicher Unterschied ergibt sich aus der Implementierung des jeweiligen UMS. Während die Berliner Wasserbetriebe ein integriertes Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutz-Managementsystem über die Führungsebenen des Unternehmens implementiert haben, wird bei der Lincoln GmbH ein System mit starker Mitarbeiterbeteiligung gelebt. In der Praxis konnten keine nachteiligen Auswirkungen des einen oder anderen Implementierungsansatzes auf den Audit-Prozess an sich beobachtet werden.

In beiden Unternehmen wird aufbauend auf die durch die oberste Leitung gesetzten Ziele, ein Audit-Programm erstellt. Dieses bildet die Grundlage für die Planung und Durchführung der einzelnen Audits. Das Vorgehen kann für beide Unternehmen als standardmässig bezeichnet werden. So wie die Verfahren aufgebaut sind und umgesetzt werden, unterstützen sie die Erreichung der Audit-Ziele.

3.4.2 Beteiligung der obersten Leitung

Die Initiative zum Aufbau der Umweltmanagementsysteme geht in beiden Firmen auf die oberste Leitung zurück. Sie wollen die von ihren Unternehmen ausgehende

Umweltbelastung reduzieren und über die gesetzlichen Anforderungen hinaus Umweltschutz betreiben.

Darum steht die Ermittlung der Umweltaspekte als eine Zielsetzung der internen Audits, neben der Verbesserung der Verfahren und Prozesse, der Erlangung der Rechtssicherheit, dem effizienten Umsetzen der Normenanforderungen und dem Minimalziel, dem Bestehen des externen Audits zur Aufrechterhaltung des Zertifikates.

Ein weiteres Ziel der internen Auditierung ist beiden Unternehmen die Information und Sensibilisierung der Beschäftigten hinsichtlich umweltrelevanter Themen des Unternehmens. Lincoln geht hier noch einen Schritt weiter und sieht die internen Audits als Qualifizierungsmaßnahme für alle Beschäftigten an. Dafür wird Zeit zur Vorbereitung der Auditoren und Auditierten zur Verfügung gestellt.

Bei Lincoln ist die oberste Leitung direkt in der Audit-Durchführung beteiligt. Zum einen ist ein Mitglied der obersten Leitung auch als interner Auditor tätig und arbeitet im Umweltteam mit, das für die Planung und Durchführung der internen Audits verantwortlich ist. Zum anderen wird auch die oberste Leitung auditiert.

In beiden Unternehmen bilden die Ergebnisse eine Grundlage für das Managementreview.

3.4.3 Beteiligung der Mitarbeiter

Die internen Audits werden in beiden Unternehmen mit den Mitarbeitern der zu auditierenden Bereiche durchgeführt. Neben dem Leiter und dem Umweltbeauftragten des Bereiches, nehmen bei den Berliner Wasserbetrieben mindestens drei Mitarbeiter aus dem Bereich teil. Bei Lincoln sind es soweit möglich alle.

Die Mehrheit der Auditierten bringen sich engagiert ein. Sie wirken an der Aufdeckung von Schwachstellen mit, indem sie ehrlich antworten, Ist-Zustände kritisieren oder auch mal den aufgestauten Ärger frei lassen. Es gab aber auch Audits, in denen die Auditierten durch Desinteresse oder Ablehnung nicht zur Informationsgewinnung beitrugen und die Audits so auf einem niedrigen Niveau verliefen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Meinung „nur keine Abweichung zugeben“ dazu führt, dass Schwachstellen nicht erkannt und Verbesserungspotenziale kaum herausgearbeitet werden.

Wenn die Auditierten die Möglichkeit haben, an der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen oder Korrekturmassnahmen mitzuarbeiten, dann tun sie es sehr engagiert.

3.4.4 Auswahl und Ausbildung der internen Auditoren

Die Berliner Wasserbetriebe haben 30 interne Auditoren, die für die Durchführung der internen Audits zur Verfügung stehen. Neben den Betriebsbeauftragten sind auch interessierte Mitarbeiter als interne Auditoren tätig. In einer Übersicht werden Ausbildungen, Audit-Erfahrungen und Audit-Schwerpunkte für die einzelnen Auditoren geführt. Diese Übersicht wird bei der Zusammenstellung der Audit-Teams hinsichtlich des Audit-Ziels genutzt. Die Betriebsbeauftragten haben durch ihren beruflichen Hintergrund sowohl das Umweltfachwissen als auch eine grosse Audit-Erfahrung.

In der umfangreichen internen Ausbildung erhalten die Auditoren neben der Vermittlung fachlicher Kenntnisse auch Kenntnisse über Kommunikation und Persönlichkeitsmodelle. Beides fand grosses Interesse bei den Teilnehmern.

Bei Lincoln stehen acht interne Auditoren zur Verfügung. Das sind die Mitglieder des Umweltteams (also Mitarbeiter aller Ebenen) und ein externer Unternehmensberater. Durch ihn werden die internen Auditoren zu aktuellen Umwelt-, Normen- und Rechtsänderungen informiert. Auch hier wurde eine hohe Sachkompetenz beobachtet. Im Bereich der Sozial- und Selbstkompetenz konnten geringfügige Nachteile im Vergleich zu den Auditoren der Berliner Wasserbetriebe ausgemacht werden. Ursache hierfür können Unterschiede in der Auditoren-Ausbildung sein (fehlende Förderung) und ein personeller Umbruch im Auditoren-Team im Beobachtungszeitraum (zwei neue Auditoren mit geringerer Audit-Erfahrung).

3.4.5 Weiterbildung der internen Auditoren

Die Weiterbildung der internen Auditoren umfasst in beiden Unternehmen die Vermittlung von Kenntnissen zum Stand des Umweltmanagementsystems, zu aktuellen Normenforderungen, Änderungen in den gesetzlichen Anforderungen und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Tätigkeit der internen Auditoren (Sachkompetenz).

Bei den Berliner Wasserbetrieben wird neben der Vermittlung von Fachkenntnissen der Ausbildungsschwerpunkt auf das Thema Kommunikation gelegt. Zum einem geht es um die begleitende Kommunikation im Unternehmen und zum anderen um die Kommunikation während des Audits.

3.4.6 Audit-Gespräche

Im Ablauf der Gespräche (Eröffnung, Interview, Abschluss) sind keine Unterschiede aus zu machen. In beiden Unternehmen bilden vorbereitete und den Auditierten vorher bekannte Fragen bzw. Themen die Grundlage. Die werden durch die einzelnen Bereiche unterschiedlich gut vorbereitet beantwortet.

Als Ergebnis eines guten Audit-Gesprächs steht bei beiden Unternehmen entsprechend der Zielsetzung des Audits neben der Ermittlung der Konformität, die Ermittlung des Verbesserungspotenzials. Dies wurde in Gesprächen erreicht, in denen die Auditoren eher als Moderatoren, denn als Prüfer fungierten. Unterstützend wirkt, dass die vorbereiteten Fragelisten als roter Faden dienen und die Auditoren gezielt nachfragen. Kann der Auditor viele Auditierete in das Gespräch mit einbeziehen, werden interessante Aspekte und Informationen wirksam vermittelt. Dieser Aspekt wird bei Lincoln gezielt genutzt, um Audit-Prozess und Weiterbildung der Mitarbeiter wirkungsvoll zu verbinden.

3.4.7 Wesentliche Erkenntnisse aus den Fallstudien

Aus den beobachteten internen Audit-Prozessen werden die folgenden Erkenntnisse gewonnen.

Einflussfaktoren für erfolgreiche Audits:

- Ein Verzeichnis mit den aktuellen Angaben (Ausbildung, Tätigkeit, Audit-Erfahrung, Audit-Schwerpunkte) zu den internen Auditoren ist eine gute Grundlage, um die Auditoren-Teams entsprechend den Audit-Anforderungen zusammenzusetzen und/oder die internen Auditoren entsprechend weiterzubilden. Dieses Verzeichnis kann um Fähigkeiten aus den Bereichen Sozial- und Selbstkompetenz erweitert werden.

- Bei der Zusammensetzung der Audit-Teams sollte darauf geachtet werden, dass im Audit-Team die für die Audit-Durchführung erforderliche Handlungskompetenz vorhanden ist, d.h. dass die ausgewählten Auditoren sich in den Kompetenzen ergänzen.
- Ein Fragenkatalog ist eine sinnvolle Unterstützung bei der Zusammenstellung der Fragenliste für das Audit-Gespräch, sollte aber regelmässig aktualisiert werden.
- Eine Aufgabenzuordnung vor dem Audit-Gespräch hinsichtlich Lead- und Co-Auditor mit abgestimmten Funktionen ist wichtig für die Gesprächsführung/Moderation und die Dokumentation der Audit-Feststellungen.
- Auditoren sollen in der Einführung zum Audit den Auditierten nochmal verdeutlichen, dass das Ziel die Herausarbeitung von Potenzialen ist.
- Fragenlisten sollten als "roter Faden" dienen, aber sie sind in der Reihenfolge dem Audit-Geschehen anzupassen. Es muss auch Raum für freie Fragen geben.
- Audits profitieren von einer Atmosphäre, die Gespräche zulässt. Es darf keine Prüfungssituation entstehen, welche die Auditierten blockiert. Werden alle Beteiligten pro-aktiv in das Audit eingebunden, entsteht ein produktives Umfeld, welches optimale Ergebnisse (Informationen und Prozessverbesserungen) für das Management und Motivation und Information für die Mitarbeiter generiert.
- Es darf keine Alleinunterhalter geben, die die Antworten an sich reißen und so die anderen Audit-Teilnehmer aus der Diskussion verdrängen. Diese ziehen sich innerlich zurück und verstecken sich hinter dem Alleinunterhalter. Hier können wichtige Informationen verloren gehen.
- Es sollten alle Handlungsempfehlungen gemeinsam mit den Auditierten erarbeitet werden, um die Akzeptanz und Motivation zu erhöhen.
- Die Ergebnisse des Audits sollten am Ende des Gespräches für die Auditierten zusammengefasst und möglichst bewertet werden.
- Einheitliche Fragelisten ermöglichen eine vergleichende Betrachtung von relevanten Fragestellungen und Schwerpunkten. Im Nachgang aller Audits können Gemeinsamkeiten und Unterschiede besser herausgearbeitet werden.

Handlungskompetenzen von internen Auditoren:

- Während der Audits benötigen die internen Auditoren neben dem Fachwissen vor allem Fähigkeiten der Kommunikation (insbesondere Gesprächsführung). Sie sollten ausserdem über persönliche Eigenschaften wie Aufmerksamkeit und Ausdauer, aber auch Konfliktfähigkeit und Menschenkenntnis verfügen.
- Die Vermittlung von Kommunikationsfähigkeiten in der Ausbildung ist wichtig und hilfreich. Diese Fähigkeiten müssen aber in der praktischen Anwendung und in der Weiterbildung regelmässig geschult werden.
- Die Fähigkeiten der Selbstkompetenz müssen in der Auswahl und Ausbildung berücksichtigt werden und benötigen ebenso Schulung im Rahmen der regelmässigen Anwendung und Weiterbildung, wie die Sozialkompetenzen.

3.4.8 Fazit

Die Fallstudien bringen Erkenntnisse hinsichtlich der Faktoren, die ein internes Audit erfolgreich machen. Zusammenfassend ergibt die vergleichende Analyse, dass beide beobachtete Verfahren der internen Auditierung sehr gut und effizient sind. Sie können als Beispiel für die gelungene Implementierung des Managementsystems und den Aufbau eines lebendigen UMS angesehen werden.

Auf Grund der begrenzten Anzahl beobachteter Verfahren der internen Auditierung und durchgeführter Audits kann keine Verallgemeinerung der gewonnen Erkenntnisse vorgenommen werden. Dennoch ergeben sich Zusammenhänge, welche sich anschaulich auf die untersuchten Einflussfaktoren zurückführen lassen.

Schliesslich soll hier noch auf einen Aspekt verwiesen werden, der ursprünglich nicht im Fokus der Fallstudien lag, für die Auditoren-Praxis aber von grosser Bedeutung sein kann. Als Teil der Validierung der Beobachtungsergebnisse wurden die Auditoren zu ihrem Eindruck vom Audit-Verlauf befragt und ihnen anschliessend die Beobachtungen mitgeteilt. Diese Gespräche wurden von beiden Seiten als sehr wertvoll angesehen. Die Auditoren waren insbesondere für die unmittelbare und unabhängige Rückmeldung dankbar, die Ihnen erstmals die Reflektion und Optimierung ihres eigenen Handelns ermöglicht.

3.5 Auswertung der Beobachtungsbögen

Die Auswertung der strukturierten Beobachtungsbögen und Interviewprotokolle erfolgt gemäss der in Kapitel 3.1.3 dargestellten Vorgehensweise. Dazu werden die Bögen und Protokolle zunächst sequentiell nach folgenden Kriterien gruppiert.

	Kriterium	Gruppierung nach
1	Unternehmen	BWB / Lincoln
2	Audit-Gespräch	offener / formaler Verlauf ¹⁶²
3	Audit-Ergebnis	Ziel erreicht / teilweise erreicht

Abbildung 29: Kriterien zur Gruppierung und Auswertung der Beobachtungsbögen

Aus dem Vergleich der Unternehmen soll beurteilt werden, wie sich Unterschiede in der Organisation und Implementierung des Audit-Gesprächs sowie in der Auswahl und Ausbildung der Auditoren in den Audits niederschlagen. Die Gruppierung nach dem Audit-Verlauf (unternehmensunabhängig) untersucht, inwiefern sich Kompetenzen der Auditoren während des Audits auswirken. Abschliessend werden die Daten nach dem Audit-Ergebnis gruppiert, um den Zusammenhang zwischen den Kompetenzen der Auditoren und dem Erreichen der definierten Audit-Ziele zu untersuchen.

Nach jeder Gruppierung werden die beobachteten Fähigkeiten pro Gruppe gezählt und relativ zur gesamten Gruppe bewertet. Daraus resultiert ein prozentuales Ergebnis, welches darstellt, wie ausgeprägt eine Fähigkeit innerhalb einer Gruppe ist. Der Vergleich der Ausprägung zwischen den jeweils zwei Gruppen charakterisiert dann die Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Insgesamt werden neun Beobachtungsbögen ausgewertet. Darin enthalten ist auch ein Probe-Audit, welches bei den Berliner Wasserbetrieben durchgeführt wurde. Bei diesem regulären Audit der Berliner Wasserbetriebe wurde die Systematik und der Prozess der Datenerfassung für die Fallstudien erstmals getestet, wodurch Genauig-

¹⁶² Die hier beobachteten internen Audits waren primär Performance-Audits, die in offener Form durchgeführt werden sollten, um die Auditierten zu motivieren und in den Verbesserungsprozess aktiv einzubinden. Daher ist in diesem Zusammenhang ein formales Audit-Gespräch („Prüfungssituation“) als unerwünscht zu bewerten.

keit und Vollständigkeit der erhobenen Daten beeinträchtigt sein können. Die ausgefüllten Beobachtungsbögen sind auf Grund datenschutzrechtlicher Bedenken der Fallfirmen nicht in dieser Arbeit veröffentlicht. In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der Auswertung dargestellt. Die Anzahl der Bögen in den jeweiligen Gruppen ist in Klammern angegeben. Die mit * gekennzeichneten Gruppen enthalten den Beobachtungsbogen des Probe-Audits.

	Unternehmen (9)		Audit-Gespräch (9)		Audit-Ergebniss (9)	
	BWB (3)*	Lincoln (6)	Offen (7)*	Formal (2)	Erreicht (5)	Teilw. erreicht. (4)*
SACHKOMPETENZ						
Fachwissen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
• Methoden und Techniken des Umweltmanagements	3	6	7	2	5	4
• Umweltwissenschaft und -technologie	3	6	7	2	5	4
• Technische und Umweltaspekte der betrieblichen Tätigkeit	3	6	7	2	5	4
• Gesetzliche Grundlagen	3	6	7	2	5	4
Umgang mit Informationen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
• erfasst Informationen durch die Auswertung von Dokumenten, Aufzeichnungen und Daten	3	6	7	2	5	4
• beschafft gezielt zusätzliche Informationen	3	6	7	2	5	4
• verifiziert die Genauigkeit von gesammelten Informationen	3	6	7	2	5	4
• setzt Arbeitsdokumente zum Aufzeichnen von Audit-Tätigkeiten ein	3	6	7	2	5	4
• wendet Informationssysteme und Informationstechnologien an	3	6	7	2	5	4
Umgang mit Problemen	100%	66%	100%	0%	100%	50%
• identifiziert Probleme	3	4	7	0	5	2
• analysiert Probleme	3	4	7	0	5	2
• entwickelt Problemlösungen	3	4	7	0	5	2

	Unternehmen (9)		Audit-Gespräch (9)		Audit-Ergebniss (9)	
	BWB (3)*	Lincoln (6)	Offen (7)*	Formal (2)	Erreicht (5)	Teilw. erreicht. (4)*
SOZIALKOMPETENZ						
Kommunikation						
Rhetorische Fähigkeit	89%	100%	95%	100%	100%	92%
<ul style="list-style-type: none"> drückt sich gut aus (Gewandtheit im mündlichen & schriftlichen Ausdruck) passt sich sprachlich seinem Gegenüber an gibt Informationen verständlich weiter 	2 3 3	6 6 6	6 7 7	2 2 2	5 5 5	3 4 4
Gesprächsführung	66%	83%	71%	100%	84%	70%
<ul style="list-style-type: none"> stellt klare, offene und sachbezogene Fragen setzt Fragetechniken gezielt ein Geschlossene Fragen (z.B. für den Einstieg) Offene Fragen für Informationsbeschaffung stellt keine Suggestivfragen 	2 2 2 2 2	5 5 5 5 5	5 5 5 5 5	2 2 2 2 2	5 4 4 4 4	2 3 3 3 3
Moderationsfähigkeit	58%	54%	68%	25%	75%	38%
<ul style="list-style-type: none"> erreicht alle Teilnehmer/ aktiviert sie behält roten Faden bei fasst Inhalte zusammen beurteilt kritisch, wertneutral und vorurteilsfrei 	2 2 2 1	4 5 2 2	5 6 4 4	1 1 0 0	4 5 3 3	2 2 1 1
Zuhören	66%	100%	86%	100%	100%	75%
<ul style="list-style-type: none"> hört aktiv zu fragt bei Unklarheiten nach 	2 2	6 6	6 6	2 2	5 5	3 3
Präsentationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> kann Inhalte verständlich machen (Bericht, Graphik, ...) 	wichtig in der Vor- und Nachbereitung der Audit-Gespräche, im Audit nicht zu beobachten					
Argumentationsfähigkeit	66%	0%	29%	0%	40%	0%
<ul style="list-style-type: none"> vertritt seine Meinung anhand sachlicher Argumente begründet klar und überzeugend 	2 2	0 0	2 2	0 0	2 2	0 0
Fremdsprachen	Beide Fallfirmen waren deutschsprachig, daher hier nicht relevant.					
Teamverhalten/Kooperation	33%	13%	26%	0%	32%	5%
<ul style="list-style-type: none"> Kontaktfähigkeit und Beziehungsmanagement Begeisterungsfähigkeit und Initiative 	1 1	4 0	5 1	0 0	4 1	1 0

	Unternehmen (9)		Audit-Gespräch (9)		Audit-Ergebniss (9)	
	BWB (3)*	Lincoln (6)	Offen (7)*	Formal (2)	Erreicht (5)	Teilw. erreicht. (4)*
SOZIALKOMPETENZ						
Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke <ul style="list-style-type: none"> verfolgt den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Ziele gegen Probleme und Widerstände 	1	0	1	0	1	0
<ul style="list-style-type: none"> Teamorientierung und Integrationsfähigkeit 	1	0	1	0	1	0
<ul style="list-style-type: none"> Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter 	1	0	1	0	1	0
Feedbackfähigkeit	66%	83%	93%	25%	100%	50%
<ul style="list-style-type: none"> spricht Anerkennung aus drückt Kritik angemessen aus 	2 2	5 5	7 6	0 1	5 5	2 2
Interkulturelles Wissen <ul style="list-style-type: none"> Wissen über fremde Kulturen Kenntnis über den Einfluss des kulturellen Umfelds auf Verhaltensweisen und Einstellungen 	War in beiden Fallfirmen nicht relevant.					
Toleranz und Respekt	Wurde in der sachlichen Audit-Atmosphäre nicht besonders beobachtet.					
Kooperationsfähigkeit	47%	23%	40%	0%	56%	0%
<ul style="list-style-type: none"> akzeptiert Meinungen anderer kann sich in andere hineinversetzen beteiligt sich aktiv an der Lösung von Aufgabenstellungen sucht und empfiehlt einen Ausgleich ist bereit, alternative Ideen oder Standpunkte zu erwägen 	1 2 1 1 2	2 2 1 1 1	3 4 2 2 3	0 0 0 0 0	3 4 2 2 3	0 0 0 0 0
Situationsgerechtes Auftreten	66%	94%	81%	100%	93%	75%
<ul style="list-style-type: none"> ist in der Lage, sich auf Situationen einzustellen ist sich der Umgebung und der Tätigkeiten bewusst erkennt die Situation, aus welcher der Partner argumentiert, und reagiert darauf angemessen 	2 2 2	5 6 6	5 6 6	2 2 2	4 5 5	3 3 3
Verantwortungsbereitschaft	keine relevanten Situationen, wurde nicht beobachtet					

Umgang mit Konflikten	33%	17%	21%	25%	33%	12%
<ul style="list-style-type: none"> • erkennt Konfliktsituationen rechtzeitig 	1	2	2	1	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • ist um sachliche Konfliktbewältigung bemüht / Schlichtung 	1	0	1	0	1	0
Besitzt Kompromissfähigkeit	keine relevanten Situationen, wurde nicht beobachtet					

	Unternehmen (9)		Audit-Gespräch (9)		Audit-Ergebniss (9)	
SELBSTKOMPETENZ	BWB (3)*	Lincoln (6)	Offen (7)*	Formal (2)	Erreicht (5)	Teilw. erreicht. (4)*
Intellektuelle Fähigkeiten:						
Auffassungsgabe	66%	83%	86%	50%	100%	50%
<ul style="list-style-type: none"> • eignet sich Sachverhalte schnell an • denkt sich in betriebliche Abläufe ein und • versteht diese • erfasst und versteht Situationen 	2	5	6	1	5	2
	2	5	6	1	5	2
	2	5	6	1	5	2
	2	5	6	1	5	2
Konzentrationsfähigkeit	66%	17%	43%	0%	60%	0%
<ul style="list-style-type: none"> • richtet Aufmerksamkeit auf eng umgrenzte Sachverhalte aus, • lässt sich durch Störungen nicht abhalten 	2	1	3	0	3	0
	2	1	3	0	3	0
Kreativität	keine relevanten Situationen, wurde nicht beobachtet					
Fähigkeit, Chancen zu erkennen	keine relevanten Situationen, wurde nicht beobachtet					
Menschenkenntnis	66%	17%	43%	0%	60%	0%
	2	1	3	0	3	0
Auftreten und Konstitution						
Belastbarkeit / Stressbewältigung						
<ul style="list-style-type: none"> • bewältigt belastende Situationen • geht ökonomisch mit der eigenen Energie um 	keine relevanten Situationen, im Audit-Gespräch nicht zu beobachten					
Humor	33%	33%	43%	0%	40%	25%
	1	2	3	0	2	1

Verantwortung und Integrität	keine relevanten Situationen, wurde nicht beobachtet					
Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit <ul style="list-style-type: none"> • handelt und agiert selbständig, arbeitet trotzdem wirksam mit anderen zusammen 	keine relevanten Situationen, wurde nicht beobachtet					
Selbstkritikfähigkeit	Keine relevanten Situationen, wurde nicht beobachtet					
Vertraulichkeit	66%	83%	86%	50%	100%	50%
<ul style="list-style-type: none"> • wahrt die Vertraulichkeit und Sicherheit von Informationen 	2	5	6	1	5	2
Diplomatie	16%	50%	43%	100%	30%	50%
<ul style="list-style-type: none"> • ist diplomatisch. • ist taktvoll im Umgang mit Menschen 	0 1	3 3	1 2	2 2	1 2	2 2
Arbeitsverhalten						
Zielorientierung <ul style="list-style-type: none"> • setzt sich realistische Ziele • konzentriert sich auf das Erreichen von Zielen • setzt Stärken gezielt ein • ist hartnäckig, ausdauernd 	wurde nicht beobachtet					
Entscheidungsfähigkeit	33%	0%	14%	0%	20%	0%
<ul style="list-style-type: none"> • bewertet Alternativen und entscheidet sich • zieht rechtzeitig Schlussfolgerungen • auf der Grundlage von Analysen • Fähigkeit, sich für eine Alternative zu entscheiden und Bereitschaft, die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen 	1 1 1 1	0 0 0 0	1 1 1 1	0 0 0 0	1 1 1 1	0 0 0 0
Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement	wurde nicht beobachtet					
Zeitmanagement (Planung und Organisation)	55%	28%	38%	33%	53%	17%
<ul style="list-style-type: none"> • teilt Projekte in Unterziele und Aufgaben • erstellt realistischen Zeitplan • Durchführung des Audits im vereinbarten Zeitrahmen 	1 2 2	0 1 4	1 3 4	0 0 2	1 3 4	0 0 2
<ul style="list-style-type: none"> • Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit 	wurde nicht beobachtet					
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Prioritäten 	wurde nicht beobachtet					

Konzentration auf das Wesentliche	0%	17%	14%	0%	20%	0%
	0	1	1	0	1	0
Blick fürs Ganze und Detailorientierung	wurde nicht beobachtet					
Flexibilität	wurde nicht beobachtet					
Berufsethos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
• unparteiisch	3	6	7	2	5	4
• wahrheitsliebend	3	6	7	2	5	4
• aufrichtig	3	6	7	2	5	4
• ehrlich	3	6	7	2	5	4
• diskret	3	6	7	2	5	4
Selbstmotivation / Engagement:						
Durchhaltevermögen/ Zielstrebigkeit	33%	0%	14%	0%	20%	0%
• zeigt Ausdauer	1	0	1	0	1	0
• kann Motivation aufrechterhalten	1	0	1	0	1	0
• verfolgt den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Ziele gegen Probleme und Widerstände	1	0	1	0	1	0
Eigeninitiative	keine relevanten Situationen, im Audit-Gespräch nicht zu beobachten					
• entwickelt aktiv Vorschläge und Ideen						
• übernimmt selbständig Aufgaben						
• setzt Projekte in Gang						
Leistungsbereitschaft	33%	0%	14%	0%	20%	0%
• identifiziert sich in hohem Masse mit der beruflichen Aufgabe	1	0	1	0	1	0
• Einsatz, selbstgesuchte oder übertragene Aufgaben besonders gut auszuführen	1	0	1	0	1	0
Lernbereitschaft	33%	0%	14%	0%	20%	0%
• nutzt Lernsituationen einschliesslich Alltagserfahrungen, um das eigene (Arbeits-) Verhalten zu verbessern	1	0	1	0	1	0

Abbildung 30: Auswertungsergebnisse der Beobachtungsbögen

Diese Auswertung der Beobachtungsbögen berücksichtigt die begrenzte Datenbasis, indem nur grosse prozentuale Unterschiede (Faktor 2) die für wenigstens ein Drittel der verfügbaren Daten (drei Beobachtungsbögen) ermittelt wurden, als signifikant betrachtet werden.

Einige Fähigkeiten konnten nicht beobachtet werden. Ursachen hierfür sind

- keine relevanten Situationen in den beobachteten Audit-Gesprächen (z.B. Belastbarkeit/Stressbewältigung),
- keine Relevanz für das Audit-Gespräch (z.B. Präsentationsfähigkeit, Eigeninitiative),
- nicht von Bedeutung in den beobachteten Firmen (z.B. Fremdsprachen, interkulturelle Fähigkeiten),

Es ergibt sich ein differenziertes Bild bezüglich der beobachteten Fähigkeiten. Im Bereich der **Sachkompetenz** demonstrieren die Auditoren beider Fallfirmen ein hohes Fachwissen und kompetenten Umgang mit Informationen. Folglich kann für diese Fähigkeiten auch kein Einfluss auf das Audit-Gespräch und das Audit-Ergebnis beobachtet werden. Die Fähigkeit, mit Problemen umzugehen, ist bei den Auditoren beider Firmen gut ausgeprägt. Im Audit-Gespräch werden Problemidentifikation, -analyse und -lösung allerdings ausschliesslich in Audits mit offener Atmosphäre beobachtet. Folgerichtig ist, dass genau diese Audits ihre Ziele erreicht haben, da sie Verbesserungspotenziale aufdeckten.

Im Bereich der **Sozialkompetenz** demonstrieren die Auditoren beider Firmen sehr gute kommunikative Fähigkeiten. Ausgenommen hiervon ist lediglich die Argumentationsfähigkeit, wobei aufgrund von nur zwei zugrunde liegenden Beobachtungsbögen keine Signifikanz erreicht wird. Bemerkenswert ist, dass diese Fähigkeit ausschliesslich in Audits mit offener Atmosphäre beobachtet wird und bei jenen Audits, die die definierten Ziele auch erreichen. Die Moderationsfähigkeit ist bei den Auditoren beider Firmen zwar vergleichbar zu beobachten, wird signifikant aber nur im offenen Audit-Verlauf bzw. bei Audits, welche die definierten Ziele erreichen, präsentiert. Dieses Beobachtungsergebnis impliziert, dass die Moderationsfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Durchführung und den Erfolg von Audits darstellt. Diese Schlussfolgerung trifft gemäss der beobachteten Ergebnisse auch auf die Feedbackfähigkeit zu. In den Bereichen Teamverhalten/Kooperation, Kooperationsfähigkeit und Umgang mit Konflikten sind die Fähigkeiten bei den Auditoren der Berliner Wasserbetriebe besser entwickelt. Als Ursache hierfür wird zum einen der Auswahl- und Ausbildungsprozess der Auditoren angesehen, der einen Schwerpunkt auf die Sozial- und Selbstkompetenz legt. Andererseits sind die Auditoren in dieser Firma überwiegend die Betriebsbeauftragten für Umweltfragen. Durch die tägliche Arbeit und die regelmässige Teilnahme an Audits können Sie diese Fähigkeiten der Sozialkompetenz verstärkt entwickeln. Die Beobachtungsergebnisse der

Fallstudien bestätigen auch bei diesen Fähigkeiten eine hohe Signifikanz für den Verlauf und die Ergebnisse der internen Audit-Gespräche.

Bei der **Selbstkompetenz** zeigen sich vergleichbare Niveaus der Auditoren beider Fallfirmen bei der intellektuellen Fähigkeit der Auffassungsgabe, die eine deutliche Relevanz für das Audit-Gespräch und die Ergebnisse aufweist. Bei der Konzentrationsfähigkeit und Menschenkenntnis, welche die gleiche Relevanz für Audit-Gespräch und –Ergebnis haben, konnte für die Auditoren der Berliner Wasserbetriebe erneut eine höhere Befähigung beobachtet werden. Da diese Fähigkeiten durch regelmässige Anwendung und Schulung verfeinert werden können, wird auch hier der Auswahl- und Ausbildungsprozess der Auditoren als primäre Ursache angesehen. Im Teilbereich Auftreten und Konstitution werden für die Fähigkeiten Humor, Vertraulichkeit und Diplomatie signifikante Auswirkungen auf das Audit-Gespräch bzw. das Audit-Ergebnis beobachtet. Dabei werden die Fähigkeiten Humor und Vertraulichkeit bei den Auditoren beider Firmen gleichermassen beobachtet. Die diplomatischen Fähigkeiten werden dagegen im Verhältnis eher bei den Auditoren der Lincoln GmbH beobachtet. Interessant ist, dass sowohl Humor als auch Diplomatie Signifikanz im Audit-Gespräch aufweisen, wobei tendenziell offene, humorvolle Audits eher zur Erreichung der Ziele führen als diplomatisch-formale Audits. Schliesslich kann für die Fähigkeit des Zeitmanagements ein signifikanter Unterschied zwischen den Auditoren der an den Fallstudien beteiligten Firmen beobachtet werden. Ursache hierfür ist der unterschiedliche organisatorische Rahmen der Audit-Gespräche. Während bei den Berliner Wasserbetrieben pro Audit-Gespräch im Mittel ein halber Tag zur Verfügung gestellt wird, muss das Gespräch bei der Lincoln GmbH gemäss Audit-Plan in ein bis zwei Stunden durchgeführt werden. Dieser Punkt ist natürlich ein Kostenfaktor, hat aber gemäss den hier gezeigten Beobachtungsergebnissen einen sichtbaren Einfluss auf das Audit-Ergebnis.

4 Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis

Die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten theoretischen Grundlagen und praktischen Beobachtungen werden nachfolgend zur Klärung der Forschungsfragen dieser Arbeit verwendet. Die Erkenntnisse werden gleichzeitig so formuliert, dass sie als Handlungsempfehlung für die Praxis nutzbar sind.

4.1 Kriterien für eine erfolgreiche Audit-Durchführung

Um die Forschungsfrage „**Welche Kriterien / Rahmenbedingungen sind für ein erfolgreiches internes Managementsystem-Audit erforderlich?**“ zu beantworten, werden die wesentlichen Kriterien aus der bekannten Literatur abgeleitet (vgl. Kapitel 2.3) und in der Praxis validiert (vgl. Kapitel 3.4.7). Die daraus resultierenden Ergebnisse werden nachfolgend zusammengefasst.

4.1.1 Beteiligung der obersten Leitung

Damit der Prozess der internen Auditierung strukturiert und zuverlässig ablaufen kann, muss die oberste Leitung

- Ziele für die internen Audits festlegen,
- die Ressourcen für die Durchführung zur Verfügung stellen und
- Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar definieren.

In Übereinstimmung mit den Anforderungen der ISO 14001:2004 müssen die Ergebnisse der internen Audits eine Grundlage für das Managementreview bilden. Die daraus resultierende Ableitung von Korrekturmaßnahmen und Umweltzielen, deren Umsetzung und Überwachung sollten Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Unternehmen werden.

Die oberste Leitung sollte sich ebenfalls auditieren lassen, um eine Vorbildfunktion wahr zu nehmen und die internen Audits als Quelle für die eigene Verbesserung zu nutzen.

4.1.2 Beteiligung der Mitarbeiter

Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter im internen Audit ist eine wesentliche Voraussetzung für das Erreichen des Audit-Ziels. Wenn die Auditierten sich gleichgültig

oder ablehnend verhalten, ist die Chance zur Aktivierung von Verbesserungspotenzialen gering oder nicht gegeben. Durch ihr Verhalten als Auditierete beeinflussen die Mitarbeiter das Audit-Ergebnis massgeblich positiv oder negativ. Das Audit sollte daher:

- in einer produktiven und motivierenden Atmosphäre durchgeführt werden,
- eine möglichst unmittelbare Rückmeldung des Auditors an die Auditierten über die Audit-Ergebnisse enthalten,
- die Mitarbeiter in die Erarbeitung von Verbesserungspotenzialen, Handlungsempfehlungen und Massnahmen einbeziehen.

4.1.3 Interne Auditoren (Auswahl, Kompetenzen und Befugnisse)

Die Kompetenzen der Auditoren entscheiden massgeblich über den Erfolg und den Nutzen der internen Auditierung.

Für die **Auswahl** der Auditoren-Teams wird deshalb empfohlen, dass:

- ein Verzeichnis mit den aktuellen Angaben (Ausbildung, Tätigkeit, Audit-Erfahrung, Audit-Schwerpunkten) der internen Auditoren erstellt wird, damit
- Charaktere und **Kompetenzen** der Auditoren in Abhängigkeit der Audit-Ziele kombiniert werden können,
- dem Weiterbildungsbedarf der internen Auditoren Rechnung getragen wird.

Sinnvoll für die Durchführung der Audits ist eine eindeutige Aufgabenverteilung unter den Auditoren schon in der Vorbereitung.

Eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Audits ist, dass die Auditoren die **Befugnis** und Unabhängigkeit haben, relevante Dokumente zu lesen, Bereiche zu betreten und mit Mitarbeitern zu sprechen.

Für die Auditoren sollte ein Verfahren der gegenseitigen Beobachtung eingeführt werden, welches den Auditoren ein Feedback für ihre Vorgehensweise vermittelt. Das bietet die Möglichkeit, voneinander zu lernen und das Audit-Verfahren kontinuierlich zu verbessern.¹⁶³

¹⁶³Die meisten Auditoren haben die Beobachtung im Rahmen der Fallstudie und das Feedback danach als hilfreich empfunden. Sie wünschten sich, dass es eine Möglichkeit gibt auch von anderen Seiten ein Feedback zu bekommen.

4.1.4 Audit-Verfahren

Für die allgemeine Durchführung der internen Audits sollte der „Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen (ISO 19011:2002)“ als Grundlage benutzt werden, der sich in der beobachteten Praxis sehr bewährt hat. Neben der Beschreibung von Anforderungen an die einzelnen Audit-Tätigkeiten nennt er hilfreiche praktische Beispiele.

Als konkrete Massnahmen für ein erfolgreiches Audit-Verfahren empfehlen sich ausserdem:

- Standardisierte Fragelisten¹⁶⁴, aus denen ein Audit-spezifischer Fragenbogen erstellt wird,
- Regelmässige Aktualisierung der Fragelisten
- Rechtzeitige Bereitstellung des Audit-Ziele, Audit-Themen und ggf. Checklisten an die zu auditierenden Mitarbeiter zur Vorbereitung auf das Audit

4.1.5 Audit-Gespräch / Audit-Tätigkeiten vor Ort

Ein wesentliches Element von Audits ist das Audit-Gespräch in dem zu auditierenden Bereichen. Hier kommt das Audit seinem lateinischen Wortursprung „audire“ in der Bedeutung hören, zuhören am nächsten. Jedoch muss der Auditor mehr als zuhören können.

Während des Audit-Gespräches sollte der **Lead-Auditor** ein Moderator sein,

- der primär mit Fragen durch das Audit führt,
- Zustände, Meinungen und Hintergründe erfragt,
- in der Gesprächsführung flexibel ist und ggf. die Reihenfolge der Fragen dem Audit-Ablauf anpasst
- gemeinsam mit den Audit-Teilnehmern Verbesserungspotenziale erarbeitet und Handlungsempfehlungen ableitet,
- Ergebnisse zusammenfasst,
- den Zeitrahmen einhält und für eine angenehme Arbeitsatmosphäre sorgt.

¹⁶⁴ Einheitliche Fragelisten ermöglichen eine vergleichende Betrachtung von relevanten Fragestellungen und Schwerpunkten. Im Nachgang aller Audits können Gemeinsamkeiten und Unterschiede besser herausgearbeitet werden.

Der **Co-Auditor** sollte:

- aufmerksam Situationen und Informationen erfassen,
- den Lead-Auditor gegebenenfalls durch Fragen oder Bemerkungen unterstützen,
- angemessen protokollieren,
- in Abhängigkeit von Zielstellung, Situation und Absprachen Teile des Audit Gespräches führen.

Zu einer angenehmen **Atmosphäre** gehört:

- ein Veranstaltungsort, der frei von Beeinträchtigungen wie Lärm, Gerüchen, Enge, ungünstigen Temperatur-, Licht- und Luftverhältnissen ist,
- eine angenehme Gesprächsatmosphäre (Vermeidung einer Prüfungssituation, Überwindung von Widerstandshaltungen bei den Audit-Teilnehmern)
- die Integration aller Audit-Teilnehmer (keine Alleinunterhalter, Förderung verschiedener Sichtweisen und Denkansätze).

Wichtig für ein gutes **Audit-Gespräch** ist die gemeinsame Vorbereitung durch den Lead- und Co-Auditor. Sie müssen

- die relevanten Dokumente und Vorgaben für den Bereich kennen,
- daraus entsprechend den Audit-Schwerpunkten die Fragen ableiten, die als Audit-Grundlage und roter Faden dienen,
- sicher stellen, dass alle relevanten Themen angesprochen werden.

In der Audit-Nachbereitung können die Gemeinsamkeiten und Unterschiede aller Bereiche so besser herausgearbeitet werden.

Eine gute Grundlage für das Audit-Gespräch ist eine Checkliste (Interviewleitfaden) mit wenigen geschlossenen Fragen für einen guten Einstieg in den Themenbereich und ansonsten offenen Fragen. Die Beantwortung der offenen Fragen ermöglicht eine umfassendere Darstellung.

4.2 Erforderliche Handlungskompetenz für interne Auditoren

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage „**Welche Handlungskompetenz benötigen interne Managementsystem-Auditoren für ein erfolgreiches Managementsystem-Audit?**“ beantwortet. Dazu wird das in dieser Arbeit aus den theoretischen Betrachtung (vgl. Kapitel 2.4) entwickelte Kompetenzmodell durch die in den Fallstudien durchgeführten Beobachtungen von internen Auditoren (Kapitel 3 Fallstudien) validiert.

Gemäss der in Kapitel 2.4.2 entwickelten Definition setzt sich die Handlungskompetenz interner Managementsystem-Auditoren aus der Trias von Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz zusammen. Für die Durchführung erfolgreicher Audits benötigen die internen Auditoren Fähigkeiten aus allen drei Bereichen der Handlungskompetenz. Dabei sind die Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz gleichwertig. Das Fehlen eines Kompetenzbereiches kann nicht durch die anderen kompensiert werden.

4.2.1 Sachkompetenz

Die internen Auditoren müssen über eine hinreichende Sachkompetenz verfügen, das fachliche und methodische Rüstzeug für die Durchführung der internen Audits besitzen und dieses auch anwenden.

Die internen Auditoren benötigen **Fachwissen**

- über das Umweltmanagementsystem (Normenwissen und Umsetzungen)
- Kenntnisse über gesetzliche Anforderungen (gesetzliche Grundlagen, insbesondere aus dem Umweltrecht).

Wichtig sind weiterhin die Fähigkeiten im **Umgang mit Informationen**. Die Auditoren erfassen die für die Erreichung des Audit-Ziels relevanten Daten

- durch die Auswertung von Dokumenten und Aufzeichnungen
- in Gesprächen.

Sie sind in der Lage (**Handlungswissen**):

- einen Audit-Plan zu erstellen,
- Checklisten für die Audit-Durchführung zu erarbeiten,
- den Audit-Bericht zu verfassen.

Da die internen Audits u.a. der Aufdeckung von Problemen dienen, müssen die internen Auditoren über einen sicheren **Umgang mit Problemen** verfügen. Sie müssen auftretende Probleme identifizieren, analysieren und aktiv an der Problemlösung arbeiten.

4.2.2 Sozialkompetenz

Ein grosser Teil der Auditoren-Tätigkeit findet in Interaktionen mit anderen Personen statt. Dafür benötigen die internen Auditoren vor allem Kommunikations- und Teamfähigkeiten. Im Folgenden werden die Fähigkeiten dargestellt, die hier von besonderer Relevanz sind.

4.2.2.1 Kommunikationsfähigkeiten

Interne Auditoren müssen über **sprachliche Fähigkeiten** verfügen, um Inhalte darzustellen. Zum einen findet dies in mündlicher Form (Gespräche) und zum anderen in schriftlicher Form (Pläne, Checklisten, Berichten) statt. Dazu benötigen sie eine entsprechende Gewandtheit im mündlichen und schriftlichen Ausdruck, denn es ist wichtig, dass sie sich ihrem Partner gegenüber verständlich ausdrücken.

Die kommunikativen Fähigkeiten der Sozialkompetenz werden insbesondere im Rahmen der Audit-Gespräche genutzt. Die Auditoren sollten dabei auch die non-verbale Informationen wahrnehmen, denn mit der Körperhaltung, dem Tonfall, der Mimik und Gestik wird (unbewusst) kommuniziert. Während die verbale Äusserung vermieden, unterdrückt oder zurückgehalten werden kann, ist die non-verbale Kommunikation immer vorhanden. Gerade hier liegen wichtige Informationen¹⁶⁵ über Interesse oder Gleichgültigkeit, Unterstützung oder Ablehnung. Die non-verbale Sprache verstärkt oder vermindert das Gesagte.¹⁶⁶

Eine wichtige Fähigkeit für interne Auditoren ist die Fähigkeit der **Gesprächsführung** und **Moderation**, denn sie erhalten einen grossen Teil der Informationen im

¹⁶⁵Der Blick auf die Uhr, ein Gähnen, der abgewandte oder intensive Blickkontakt, Lächeln oder Nicken, Formen der Ab- oder Zuwendung sind Mittel, den Kontakt zu gestalten, das Gespräch zu intensivieren oder zu beenden. Vgl. EULER, D./HAHN, A. (2004), S.222

¹⁶⁶Für HIRSCH, R./WITTMANN, S. (2003): ist auch das Lächeln für jede Kommunikation entscheidend. Dass Lächeln in der zwischenmenschlichen Kommunikation eine ganz überragende Rolle spielt, mag auch der Umstand verdeutlichen, dass sich bei der Kommunikation im Internet sehr schnell Symbole für Lächeln eingebürgert haben, um den Mangel der nicht wahrnehmbaren Mimik auszugleichen. S.145

Audit-Gespräch, dass sie mit den Auditierten führen. Sie müssen fragen, beurteilen, zusammenfassen und zuhören können.¹⁶⁷ Der gezielte Einsatz von **Fragetechniken** unterstützt die Gewinnung von Informationen (durch offene, geschlossene, wortlose Fragen) und die Taktik (durch Alternativ-, Stimulierungs-, Suggestiv-, Bestätigungs-, indirekte, rhetorische Fragen). Es ist wichtig, dass der Auditor alle Teilnehmer ins Gespräch einbezieht, um so das gesamte vorhandene Wissen/Potenzial nutzen zu können. Eine weitere Grundlage für die Informationsbeschaffung ist das aufmerksame und aktive **Zuhören**. Es geht darum, den Partner richtig zu verstehen. Durch Nachfragen, Verbalisieren und Interpretieren wird der Gesprächspartner veranlasst, das bisher Verstandene zu bestätigen, zu korrigieren oder zu ergänzen. So können Zuhörfehler vermieden werden, aus denen leicht Missverständnisse entstehen, die wiederum zu Konflikten und Problemen führen können. Fehlerhafte Wahrnehmungen können auch die Basis für Fehlentscheidungen sein.¹⁶⁸

Zu den Kommunikationsfähigkeiten gehört auch, **argumentieren** zu können. Die Auditoren müssen z.B. beim Finden von Lösungen in der Lage sein, ihre Argumente in sachlicher und verständlicher Form darzustellen.

4.2.2.2 Teamfähigkeit

Über das gesamte Audit-Verfahren arbeiten die internen Auditoren in Teams und mit Teams. Daher benötigen sie entsprechende Fähigkeiten, die diese Arbeit unterstützen.

Wichtig ist, dass die Auditoren untereinander **kooperieren**. Sie dürfen sich in der Arbeit nicht gegenseitig behindern. Dazu gehört, dass der Auditor die Meinung und das Vorgehen anderer akzeptieren kann und bereit ist, alternative Ideen oder Standpunkte zu erwägen.

Die Auditoren sollten die Auditierten dazu **motivieren**, aktiv am Audit teilzunehmen, um möglichst viele Informationen zu erhalten. Es zeigt sich, dass die Umset-

¹⁶⁷ WIBLER bestätigt in ihrer Forschungsarbeit, dass in der Gesprächsführung durch (1) einfache Sprache sprechen und sich auf Vorbildung einstellen, (2) gut zuhören und nachfragen, (3) strukturiert vorgehen und roten Faden beibehalten sowie (4) offene Fragen stellen und sich positiv ausdrücken bessere Informationen erhalten werden. Vgl. WIBLER, T. (1999)

¹⁶⁸ Vgl. MUTAFOFF, A. (2002), S.302

zung von Korrekturmaßnahmen eher erfolgt, wenn die Auditierten an deren Ermittlung beteiligt waren.

In einer guten Team-Arbeit ist auch Platz für **Feedback** an den Partner und an die Auditierten. Dazu gehört, dass der Auditor je nach Situation zum einen Anerkennung ausspricht und zum anderen Kritik angemessen ausdrückt.

In der Teamarbeit kann es z.B. durch Missverständnisse oder die Aufdeckung von Schwachstellen zu **Konflikten** kommen. Daher ist es wichtig, dass die Auditoren rechtzeitig Konfliktsituationen erkennen und diesen frühzeitig begegnen. Bei der Erarbeitung von Korrekturmaßnahmen müssen die Auditoren **kompromissfähig** sein.

4.2.3 Selbstkompetenz

Die Auditoren sollten über eine rasche **Auffassungsgabe** verfügen, um Abläufe und Situationen schnell zu erfassen und zu verstehen. Wichtig ist für die Auditoren, dass sie ein gewisses Mass an **Menschenkenntnis** besitzen, da sie im Rahmen ihrer Tätigkeit mit unterschiedlichen Typen von Menschen umgehen.

Auditoren sollten eine grosse **Gestaltungsmotivation** besitzen, denn Menschen mit dieser Fähigkeit geben sich nicht mit Bestehendem zufrieden. Sie sind immer auf der Suche nach dem Besseren.¹⁶⁹ Die Suche nach Verbesserungspotenzial ist eine Zielsetzung von internen Audits.

Besonders soll der **Humor** erwähnt werden, denn viele Situationen werden durch eine Prise Humor entschärft, verfahrenere Situationen bekommen eine neue Richtung.¹⁷⁰ Das kann im Audit sehr hilfreich sein.

In den Fallstudien konnten einige Fähigkeiten aus dem Bereich der Selbstkompetenz (und Sozialkompetenz) nicht beobachtet werden. Die meisten davon werden aber allgemein zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben benötigt und werden daher nur genannt: Belastbarkeit/ Stressbewältigung, Diplomatie, Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit, Selbstkritikfähigkeit, Zielorientierung, Konzentrationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit, Durchhaltevermögen, Ausdauer, Flexibilität, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft. In der folgenden Abbildung werden die Fähigkeiten zusammengestellt.

¹⁶⁹ Vgl. GRABISCH, J. (2003), S.160

¹⁷⁰ Vgl. GRABISCH, J. (2003), S.155

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p>Fachwissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umweltmanagementsystem (Normenwissen und Umsetzungen) • Kenntnisse über gesetzliche Anforderungen, insbesondere aus dem Umweltrecht. • Auditprinzipien, -verfahren und -techniken <p>Handlungswissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Informationen: Erfassen, analysieren, verifizieren • Einsatz von Audit-Instrumenten z.B. Audit-Plan, Checkliste, Audit-Bericht • Umgang mit Problemen: identifizieren, analysieren, aktiv an der Problemlösung arbeiten 	<p>Kommunikationsfähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sprachliche Fähigkeiten (mündlich und schriftlich) • wahrnehmen non-verbaler Informationen • Gesprächsführung • Moderieren • Fragetechniken beherrschen • Zuhören • Argumentieren <p>Teamfähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperieren • Motivieren • Feedback geben • mit Konflikten umgehen • kompromissfähig sein 	<p>Intellektuelle Fähigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Menschenkenntnis <p>Auftreten und Konstitution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit/ Stressbewältigung • Humor • Selbstbewusstsein • Selbstkritikfähigkeit • Diplomatie <p>Arbeitsverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Entscheidungsfähigkeit • Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement • Zeitmanagement • Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit • Flexibilität <p>Motivation / Engagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungsmotivation • Durchhaltevermögen/ Ausdauer • Leistungsbereitschaft • Lernbereitschaft • Selbstmotivation

Abbildung 31: Erforderliche Handlungskompetenz internen UMS-Auditoren

Der Vergleich mit dem in Abbildung 24 dargestellten ursprünglichen Kompetenzmodell interner Auditoren zeigt, dass im Ergebnis der Beobachtungen einige Kenntnisse und Fähigkeiten nicht aufgenommen werden. Dies erfolgt, weil die entsprechende Fähigkeit als nicht beobachtbar oder als nicht relevant eingestuft wird. So wird auf die Fähigkeit „Anwendung von Informationssystemen und Informationstechnologie“ verzichtet, da dies in der heutigen Arbeitswelt vorausgesetzt werden kann.

Andere Fähigkeiten werden unter einer neuen Bezeichnung geführt oder in einer Bezeichnung zusammengefasst. So werden z.B. unter der Bezeichnung „sprachliche Fähigkeiten (mündlich und schriftlich) nicht nur rhetorische Fähigkeiten verstanden, sondern auch die erforderlichen Fremdsprachenkenntnisse. In den Begriff „Zielorientierung“ fließen „Festlegung von Prioritäten“, „Konzentration auf das Wesentliche“ und „Blick fürs Ganze und Detailorientierung“ ein. Der Bereich „Teamfähigkeit“ wurde neu strukturiert und enthält jetzt die Kriterien „kooperieren“, „motivieren“, „Feedback geben“, „mit Konflikten umgehen“ und „kompromissfähig sein“.

Ausserdem werden zwei Fähigkeiten, aufgrund ihrer Relevanz in den beobachteten Audits, neu aufgenommen. Dies sind die Fähigkeit non-verbale Kommunikationen wahrzunehmen und die Gestaltungsmotivation.

4.3 Implikationen für die Auswahl und Ausbildung der internen Auditoren

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage „**Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Auswahl und Ausbildung der internen Managementsystem-Auditoren?**“ beantwortet. Dazu werden die Erkenntnisse aus den beobachteten internen Audits (vgl. Kapitel 3.4.7) und die Auswertung der Beobachtungsbögen (Kapitel 3.5) genutzt.

4.3.1 Implikationen für die Auswahl der internen Auditoren

Wie die Ermittlung der erforderlichen Handlungskompetenz für interne Auditoren im vorangegangenen Kapitel zeigt, werden Fähigkeiten aus allen drei Kompetenzbereichen benötigt. Daher müssen alle drei Bereiche bei der Auswahl der internen Auditoren beachtet werden. Da die Gesamtheit aller benötigten Kompetenzen sehr umfangreich ist, sollte bei der Zusammensetzung von Auditoren-Teams darauf geachtet werden, dass sich die vorhandenen Fähigkeiten der Auditoren ergänzen.

Im Rahmen der **Sachkompetenz** geht es um das verfügbare Fachwissen und die Methoden zur Anwendung des Wissens. Dies kann der interne Auditor über Schulungen erhalten haben. Bei der Auswahl kann ein entsprechender Nachweis (z.B. eine Urkunde oder Lehrgangsbescheinigung) über die Erlangung der erforderlichen Qualifikation genutzt werden.

Aus dem Bereich der **Sozialkompetenz** werden vor allem Fähigkeiten der Kommunikation (sprachliche Fähigkeiten, Gespräche führen, moderieren, fragen, zuhören, argumentieren) und des Teamverhaltens (kooperieren, motivieren, Feedback geben, mit Konflikten umgehen) benötigt. Ob diese Fähigkeiten vorhanden sind, lässt sich durch Beobachten, z. B. im Arbeitsgeschehen, während der internen Audits oder in simulierten Situationen feststellen. Sie sind bei der Auswahl direkt oder aus vorhandenen Beurteilungen zu ermitteln.

Umfangreiche Fähigkeiten aus dem Bereich der **Selbstkompetenz** runden das Profil des Auditors ab. Neben den Eigenschaften des Berufsethos werden intellektuelle Fähigkeiten, das Arbeitsverhalten sowie das Auftreten und die Konstitution als besonders relevant eingeschätzt. Auch die Fähigkeiten der Selbstkompetenz lassen sich durch Beobachtungen und aus Beurteilungen ermitteln.

Ein unterstützendes Instrument in der Auswahl der internen Auditoren kann der Einsatz von Persönlichkeits-Modellen sein. Mit ihnen können vorhandene Fähigkeiten der Selbst- und Sozialkompetenz sichtbar gemacht werden. Die hauptsächliche Anwendung von Persönlichkeits-Modellen liegt für Unternehmen in der Auswahl, dem Einsatz und der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern sowie bei der Zusammensetzung von Teams. Die Arbeit mit Persönlichkeits-Modellen kann dazu beitragen, mehr Transparenz in das Verhalten von Bewerbern, Mitarbeitern und Teams zu bringen. Sie helfen, das persönliche und das Team-Potenzial zu erkennen, um bei Trainings-, Coaching- und Personalentwicklungs-Massnahmen möglichst individuell und gezielt fördern zu können.¹⁷¹

4.3.2 Exkurs: Persönlichkeits-Modelle¹⁷²

Die Menschen¹⁷³ sind auf der Suche nach Selbst- und Menschenkenntnis, um sich selbst und andere besser zu erkennen. Dabei sollen Stärken und Schwächen, Talente und Wertvorstellungen besser verstanden werden. Vor allem geht es darum, effektiver mit anderen Menschen zu kommunizieren. Eine wichtige Grundlage für dieses Verstehen bilden die Persönlichkeitsmodelle. Denn so viele Menschen es gibt, so viele Persönlichkeiten, Charaktere und Handlungsmotivationen existieren auch.¹⁷⁴ Die Typologien¹⁷⁵ können helfen, den Weg zur eigenen Selbsterkenntnis und zum Verständnis für andere Menschen einzuschlagen. Sie können jedoch keine allumfassenden Antworten geben, sondern dienen in erster Linie der Bestandsaufnahme und Richtungsbestimmung.¹⁷⁶

Die Basis fast aller Persönlichkeits-Modelle ist die Erkenntnis der Existenz von Eigenschaftsbündeln oder Verhaltensgrundmustern, die mehr oder weniger nachweis-

¹⁷¹ Vgl. SCHIMMEL-SCHLOO, M./SEIWERT, L. J./WAGNER, H. (2002), S.281

¹⁷² SCHIMMEL-SCHLOO, M./SEIWERT, L. J./WAGNER, H. (2002)

¹⁷³ Bereits im antiken Griechenland haben die Ärzte Empedokles (490-430 v. Chr.) und später Hippokrates (460-377 v. Chr.) Menschen in vier Verhaltenskategorien nach Massgabe der Dominanz unterschiedlicher Körpersäfte (Blut, Schleim sowie gelbe und schwarze Galle), jeweils unter Bezug auf die vier Elemente eingeteilt. Der römische Arzt Galenus (rund 250 v. Chr.) hat diesen vier Temperamenten oder typischen Verhaltensgrundmustern die Namen gegeben, die wir heute noch kennen und nutzen: Choleriker, Sanguiniker, Phlegmatiker, Melancholiker. Vgl. WAGNER, H. (2002), S.15

¹⁷⁴ Schimmel-Schloo, M./Seiwert, L. J./Wagner, H. (2002), S.7ff

¹⁷⁵ Aber auch die genaueste Typologie wird einen Menschen niemals in seiner Vielfalt erfassen.

¹⁷⁶ KÜSTENMACHER, W. T. (2002), S. 33ff.

bar sind. Die meisten Modelle stellen eine quantifizierte Reihenfolge der Eigenschaftsbündel auf, ohne Idealtypen zu stilisieren.¹⁷⁷

SCHIMMEL-SCHLOO/ SEIWERT/ WAGNER geben eine Auswahl der zehn marktgängigsten Instrumente zur Analyse der Persönlichkeitsstruktur auf dem deutschen Markt. Ihre Auswahl erfolgte aufgrund der jahrzehntelangen Marktkenntnis und -einschätzung sowie der persönlichen Erfahrungen mit diesen Modellen.¹⁷⁸ Sie stellen kein Ranking auf, sondern wollen dem Anwender eine Entscheidungsgrundlage für den Einsatz der Persönlichkeits-Modelle geben. Es bleibt eine Frage der persönlichen Neigung und Einschätzung, der Vorerfahrung, der konkreten Problemstellung und nicht zuletzt auch der Kosten, welches Modell in einer konkreten Situation in Frage kommt. In der folgenden Übersicht sind die ausgewählten Persönlichkeits-Modelle in - alphabetische Reihenfolge - dargestellt.

Modell / Urheber	Dimensionen	Komponenten	Nutzen
ALPHA PLUS® Bambeck	Verhalten, Einstellungen/Werte, Erfahrungen/ Fähigkeiten/ Know-how	Alpha Beta Gamma Teile von Alpha und Beta	Modulsystem, unterteilt in vier sog. Level, die je nach Bedarf, Analysen zur Persönlichkeitsentwicklung liefern. Von Verkauf, Kommunikation, Führung über Teamdesign bis zu Coaching, Replacement, Karriere-Strategie. Von LEVEL I (grobe Kategorisierung von Persönlichkeitsmerkmalen) bis LEVEL IV (hoher Differenzierungsgrad)
Biostruktur-Analyse Schirm	Natürliche Persönlichkeitsstruktur im Vergleich zum Verhalten	Grün Rot Blau Teile von Grün und Rot	Die sehr plakative Struktogramm-Scheibe zeigt die relativen Anteile von drei Persönlichkeitsbereichen. Damit kann eine Verhaltensoptimierung in Übereinstimmung mit der eigenen Natur initiiert werden.
DISG-Persönlichkeits-Profil® Geier	Verhalten	Dominant / Rot Initiativ / Gelb Stetig / Grün Gewissenhaft / Blau	Einsatz zur Erkenntnis der eigenen Potenziale zur persönlichen und beruflichen Nutzung. Tools für unterschiedliche Tätigkeiten und Einsatzgebiete, z.B. Kommunikation, Führung, Verkauf, Teamentwicklung, Stellenbesetzung. Hohe Anschaulichkeit, durch Verwendung von Cartoons, Spassfaktor bei der Persönlichkeitsarbeit/ Auch im Partnerschafts- und Beziehungsumfeld einsetzbar.

¹⁷⁷ WAGNER, H.(2002): S.13ff.

¹⁷⁸ SCHIMMEL-SCHLOO, M./ SEIWERT, L. J./ WAGNER, H. verweisen darauf, dass es eine grosse Zahl ähnlicher Modelle gibt, die versuchen, die vielfältigen Persönlichkeitsdimensionen zu erfassen. In ihrer Übersicht verzichten sie auf wissenschaftliche Testverfahren. Sie empfehlen hierzu die ausführliche Darstellung in HOSSIEP, R./ PASCHE, M./ MÜHLHAUS, O. (2002): Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendungen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Ennagramm	Verhalten, Werte, Gewohnheiten		Es gibt neun Haupt-Charaktermuster menschlichen Seins (sog. neun Gesichter der Seele). Jeder Mensch präferiert einen Hauptaspekt (mit zwei Flügelaspekten, die nicht zwangsläufig die benachbarten "Ziffern" sein müssen), der seinen Wesenskern ausmacht. Mit Hilfe des Ennagramm-Musters bekommt man Zugang zum eigenen Wesenskern und kann sich selbst und andere besser verstehen.
H.D.I. ® (Hermann-Dominanz-Instrument) Hermann	Denk- und Lernstile	Quadrant A Quadrant B Quadrant C Quadrant D	Einsatz vor allem im Rahmen von Trainings zur Bestimmung beruflicher Orientierung, Lösung von Konflikten, Teamoptimierung, Steigerung der Kreativität, Optimierung des Lernstils. Auch im privaten Bereich zur Partnerschafts- und Beziehungsarbeit einsetzbar.
INSIGHTS MDI ® Bonstetter	Verhalten, Einstellungen/Werte, Erfahrungen/Fähigkeiten/ Know-how	Direktor/ Rot Inspirator/ Gelb Unterstützer/ Grün Beobachter/Blau	Für unterschiedliche Tätigkeiten und Einsatzgebiete differenzierte Analysen: Verkauf, Führung, Teamdesign, Rekrutierung, Stellenbeschreibung. Als Ausgangsbasis für Training, Coaching und Personalauswahl.
INTERPLACE® Belbin	Teamverhalten	Chairman Resource- Investigator Social Worker Monitor/Evaluator	Erstellung eines Teamrollenprofils, das darauf abstellt, dass jedes Teammitglied seine Stärken optimal einsetzen kann und die Schwächen durch andere Teammitglieder kompensiert werden. Einsatz zu Teamaufbau, Personaleinsatz, Führungsentwicklung
LIFO ® Atkins/ Katcher	Verhalten	Aktivität Kooperation Hilfsbereitschaft Vernunft	Einsatz im Rahmen von Trainings zur Verhaltensoptimierung. Konzentration auf Stärken-Management
MBTI ® (Myers-Briggs-Typen-Indikator) Myers/Briggs (Jung)	Verhalten plus Zusatztool zur Motivanalyse	Empfinden Fühlen Denken Intuition	Fundierte Grundlage für Selbsterkenntnis und Verhaltensarbeit im persönlichen und gesamten beruflichen Kontext - von Führung, Konflikttraining und Kommunikation bis Teambildung. / Zusatztool zum Erkennen von Handlungsmotiven
TMS (Team-Management-System) Margerison/ McCann (Jung)	Teamverhalten	Organisator Entdecker Berater Controller	Acht wesentliche und unterschiedliche Aufgabenbereiche von Teams werden untersucht, ergänzt durch einen neunten Bereich des sog. Linking (im Sinne von Verbinden). Es werden praktikable Empfehlungen für die Steigerung der Teameffizienz und -effektivität gegeben, wobei sowohl die Arbeitspräferenzen des Einzelnen sowie die Logik des Arbeitsumfelds in Betracht gezogen werden.

Abbildung 32: Übersicht Persönlichkeits-Modelle¹⁷⁹

¹⁷⁹ SCHIMMEL-SCHLOO, M./ SEIWERT, L. J./ WAGNER, H., (2002) S.29 und S.282-284

Angefügt sei hier noch die Darstellung der Persönlichkeitstypen von ROSNER, L., da sie die obige Übersicht sehr gut ergänzt. ROSNER beschreibt 42 „reine“ Charaktertypen als die gängigsten Verhaltenstypen und ordnet

4.3.3 Implikationen für die Ausbildung der internen Auditoren

Der Überblick über die Schulungsinhalte der Aus- und Weiterbildung zeigt, dass vor allem Fach- und Methodenkenntnissen für die Durchführung interner Audits vermittelt werden. Die Vermittlung der Sozialkompetenz ist auf einzelne Elemente der Kommunikation und die Konfliktbewältigung reduziert.

Die Fallstudien zeigen, dass die internen Auditoren über Fähigkeiten der Sozial- und Selbstkompetenz verfügen müssen, um ein erfolgreiches Audit durchzuführen. Demnach sollten in der Aus- und Weiterbildung der internen Auditoren alle drei Kompetenzbereiche der Handlungskompetenz wie folgt berücksichtigt werden.¹⁸⁰

Sachkompetenz: Die Inhalte der Schulungen müssen den internen Auditoren neben dem Fachwissen auch das Handlungswissen vermitteln. Es geht darum, dass die Auditoren das fachliche Rüstzeug für die Durchführung der internen Audits erhalten. Zu den Inhalten sollten u.a. Normenkenntnisse und Umweltrecht (Fachwissen) sowie Kenntnisse, Methoden und Instrumente für die Audit-Durchführung (Handlungswissen) gehören.

Sozialkompetenz: Neben der Vermittlung von theoretischen Inhalten in Schulungen, müssen die Fähigkeiten der Sozialkompetenz durch Anwendung erlernt werden. Internen Auditoren sollten in ihrer Ausbildung Fähigkeiten für eine erfolgreiche Kommunikation, zur Gesprächsführung und zum Teamverhalten vermittelt werden.

Selbstkompetenz: Interne Auditoren sollten ein Verständnis ihrer Selbstkompetenz entwickeln. Dazu könnten Persönlichkeits-Modelle in die Ausbildung aufgenommen werden. Der Nutzen für die internen Auditoren besteht vor allem darin, sich und andere besser zu verstehen. Es unterstützt sie dabei, besser mit anderen zu kommunizieren, grundsätzliche Verhaltenstendenzen von Personen verstehen zu lernen, die Stärken von anderen zu erkennen und zu fördern, Konfliktpotenziale zu identifizieren und die Zusammensetzung der Audit-Teams zu optimieren.

diese den drei Hauptgruppen „angepasste, einfügsame, unkomplizierte Typen“, „eigenständige, gestaltende, leistungsbereite Typen“ sowie „komplizierte, kompendisierende und individualistische Typen“ zu. Bei der Anwendung ist jedoch zu beachten, dass die meisten Menschen Mischtypen sind. Die Zahl der möglichen Kombinationen zwischen den Typen ist zwar nicht unendlich (nicht alle Eigenschaften lassen sich beliebig mischen), aber umfassend genug, um eine geeignete Auswahl vornehmen zu können. Vgl. ROSNER, L. (1996)

¹⁸⁰ Sachkompetenzen und Selbstkompetenzen können bei entsprechender Veranlagung bzw. Begabung durch Lernprozesse erworben werden. Sie sind trainierbar und veränderbar. Vgl. LANG, R. W. (2000), BUSIAN, A. (2002) Selbstkompetenzen können weiterentwickelt werden. Vgl. SCHIMMEL-SCHLOO, M./SEIWERT, L. J./WAGNER, H. (2002)

Die folgende Übersicht bietet eine Darstellung möglicher Schulungsinhalte für interne Auditoren. Die Schulungsinhalte sind den entsprechenden Bereichen der Handlungskompetenz zugeordnet.

Sachkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Normenkenntnisse (ISO 14001, ISO 19011) • Umweltrecht • Audit-Verständnis • Audit-Ziele • Audit-Planung • Audit-Durchführung • Audit-Bericht • Erfolgsfaktoren für Audits • 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbale und non-verbale Kommunikation • Gesprächsführung • Fragetechniken • Aktives Zuhören, gezieltes Nachfragen • Feedback geben • Teamfähigkeit • Kooperationsfähigkeiten • Umgang mit Konflikten • Aufgabenverteilung im Auditoren-Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse zum Berufsethos • Kenntnisse zu Persönlichkeits-Modellen • Effektive Zeitgestaltung

Abbildung 33: Schulungsinhalte der Aus- und Weiterbildung interner Auditoren

Die ständige Weiterentwicklung der internen Auditoren zielt auf die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Kenntnisse, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften ab. Dies kann z.B. durch die folgenden Methoden:

- Arbeitserfahrung in einem neuen Bereich,
- Schulungen, Seminare und Konferenzen
- Sitzungen
- oder durch gegenseitige bzw. unabhängige Beobachtung während der Audits

erreicht werden.

5 Weiterer Forschungsbedarf

Die Forschungsarbeit endet mit dem Aufzeigen von Themenbereichen, in denen, basierend auf dieser Arbeit, noch genauer geforscht werden sollte:

- Den Bezugsrahmen dieser Arbeit bildet das deutsche Audit-Verständnis. Interessant ist es herauszufinden, welche Ergebnisse eine vergleichende Betrachtung des Audit-Verständnisses im europäischen und internationalen Vergleich hervorbringt.
- Von Interesse ist auch eine vergleichende Betrachtung der Handlungskompetenz der internen Auditoren und internen Revisoren, da sie ähnliche Tätigkeiten ausführen.
- Für Unternehmen, die Standorte in verschiedenen Kulturkreisen haben, sollte untersucht werden, welchen Einfluss das interkulturelle Umfeld auf die internen Audits und die Anforderungen der internen Auditoren hat.
- Die Aussagekraft der Fallstudien in dieser Arbeit ist begrenzt dadurch, dass nur zwei Firmen daran teilnehmen wollten und hier sehr gut funktionierende Audit-Verfahren implementiert sind. Ein Vergleich von mehreren Firmen mit weniger erfolgreichen Audit-Prozessen könnte interessante Aufschlüsse zu den Erfolgsfaktoren liefern.
- In dieser Arbeit wird der Einsatz von Persönlichkeitsmodellen für die Auswahl und Ausbildung interner Auditoren sowie die Zusammenstellung der Audit-Teams vorgeschlagen. Eine vergleichende Studie zu Einführung und Anwendung solcher Modelle in der internen Auditierung könnte das vermutete Potential evaluieren.
- In der Literatur sind Studien über die Unterschiede in der Kommunikation und Wahrnehmung zwischen Männern und Frauen vorhanden. Da die Kommunikation im Audit-Verfahren eine zentrale Rolle spielt, könnte ein Vergleich der Kommunikationsstile zu interessanten Erkenntnissen führen.

6 Anhang

6.1 Teilnahme an internen Audits in chronologischer Folge

Datum / Zeit	Audit-Art	Unternehmen	Auditoren	Auditierte
30.März 2005	Dokumen- tenreview	BWB	Frau Bergner	
14.April 2005 9.30-13.00	Performance- Audit	BWB	Herr Thonke / Herr Zimmermann	3
16.November 2005 9.30-11.00	Performance- Audit	Lincoln	Frau Schweizer / Herr Körper	16
17.November 2005 10.00-11.30	Performance- Audit	Lincoln	Frau Schweizer / Frau Wassmer	7
11.Januar 2006 8.30-9.30	Performance- Audit	Lincoln	Frau Schweizer / Herr Maisch	4
12.Januar 2006 10.00-11.30	Performance- Audit	Lincoln	Herr Maisch / Herr Körper	7
13.Januar 2006 10.00-11.00	Performance- Audit	Lincoln	Herr Teichert / Herr Maisch	5
06.Juni 2006 9.00-11.15	Performance- Audit	BWB	Frau Bergner / Protokolantin	4
07.Juni2006 11.00-14.00	Performance- Audit	BWB	Herr Thonke / Herr Brennecke	4
27.Januar 2006 13.00-14.00	Performance- Audit	Lincoln	Herr Horsinka / Herr Maisch	5

6.2 Teilnahme an Schulungen der internen Auditoren in chronologischer Folge

Termin	Unternehmen	Inhalte
13. Oktober 2005 8.30-12.00	Lincoln	<p>Informationen zu</p> <ul style="list-style-type: none"> • den bedeutenden Umweltaspekten, • Änderungen im Umwelthandbuch und • neuen gesetzlichen Anforderungen.
28. Februar - 02. März 2006 und 03.-07. März 2006	BWB	<p>Fachkenntnisse: (Sachkompetenz)</p> <ul style="list-style-type: none"> • BWB-Situation Stand des UMS • Überblick zu relevanten Normen ISO 14001 und 9001, OHSAS 18001, EMAS, EFQM, ISO 19011 • Schwerpunkte und Neuerungen von ISO 14001, ISO 9001 • Schwerpunkte der ISO 19011 • und für interne Auditoren resultierende Anforderungen aus ISO 14001, 9001, 19011 <p>Kommunikation (Sozialkompetenz)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitende / begleitende Kommunikation im Unternehmen • Audit-Gespräch: Wiederholung Grundlagen und Anwendungsbeispiele • Persönlichkeits-Modelle

6.3 Anleitung für die Nutzung und Auswertung des Beobachtungsbogens

Nicht alle Fähigkeiten, welche im Beobachtungsbogen abgebildet sind, können während des Audit-Gespräches beobachtet werden. Daher wurde eine Anleitung erarbeitet, welche die Randbedingungen für den Einsatz des Bogens näher erläutert und auch für die anschließende Auswertung der Ergebnisse herangezogen wird.

SACHKOMPETENZ	ja	Bemerkung
Fachwissen		
<ul style="list-style-type: none"> • Methoden und Techniken des Umweltmanagements 		<i>Grundlage</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Umweltwissenschaft und -technologie 		
<ul style="list-style-type: none"> • Technische und Umweltaspekte der betrieblichen Tätigkeit 		
<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Grundlagen 		
Umgang mit Informationen		
<ul style="list-style-type: none"> • erfasst Informationen durch die Auswertung von Dokumenten, Aufzeichnungen und Daten 		<i>Umsetzung der Vorgaben im Audit-Verfahren</i> <i>wird in den verwendeten Audit-Dokumenten gesehen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • beschafft gezielt zusätzliche Informationen 		
<ul style="list-style-type: none"> • verifiziert die Genauigkeit von gesammelten Informationen 		
<ul style="list-style-type: none"> • setzt Arbeitsdokumente zum Aufzeichnen von Audit-Tätigkeiten ein 		
<ul style="list-style-type: none"> • wendet Informationssysteme und Informationstechnologien an 		
Umgang mit Problemen		
<ul style="list-style-type: none"> • identifiziert Probleme 		<i>Dies findet sowohl im Vorfeld der Audit-Tätigkeiten vor Ort, als auch im Audit-Gespräch statt.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • analysiert Probleme 		
<ul style="list-style-type: none"> • entwickelt Problemlösungen 		<i>wichtig für die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen</i>

SOZIALKOMPETENZ	ja	Bemerkung
Kommunikation		
<ul style="list-style-type: none"> • Rhetorische Fähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • drückt sich gut aus (Gewandtheit im mündlichen & schriftlichen Ausdruck) • passt sich sprachlich seinem Gegenüber an • gibt Informationen verständlich weiter 		<i>wichtig für das Verständnis im Audit-Gespräch</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsführung 		

SOZIALKOMPETENZ	ja	Bemerkung
<ul style="list-style-type: none"> • stellt klare, offene und sachbezogene Fragen • setzt Fragetechniken gezielt ein • Geschlossene Fragen (z.B. für den Einstieg) • Offene Fragen für Informationsbeschaffung • stellt keine Suggestivfragen 		<i>Anwendung wichtig zur Informationsbeschaffung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Moderationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • erreicht alle Teilnehmer/ aktiviert sie • behält roten Faden bei • fasst Inhalte zusammen • beurteilt kritisch, wertneutral und vorurteilsfrei 		<i>wichtig für die Durchführung des Audit-Gespräch,</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Zuhören <ul style="list-style-type: none"> • hört aktiv zu • fragt bei Unklarheiten nach 		<i>notwendig, um Fehler zu vermeiden und keine Informationen zu verpassen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • kann Inhalte verständlich machen (Bericht, Graphik, ...) 		<i>wichtig in der Vor- und Nachbereitung der Audit-Gespräche</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Argumentationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • vertritt seine Meinung anhand sachlicher Argumente • begründet klar und überzeugend 		<i>wichtig für die Gesprächsatmosphäre</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fremdsprachen 		<i>war nicht relevant</i>
Teamverhalten/Kooperation		
<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktfähigkeit und Beziehungsmanagement 		<i>bereits durch Job gegeben</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Begeisterungsfähigkeit und Initiative 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke <ul style="list-style-type: none"> • verfolgt den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Ziele gegen Probleme und Widerstände 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Teamorientierung und Integrationsfähigkeit 		<i>unterstützt die Teamarbeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter 		<i>hilft Potenziale aufzudecken</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Feedbackfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • spricht Anerkennung aus • drückt Kritik angemessen aus 		<i>wichtig für die Gesprächsatmosphäre</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelles Wissen <ul style="list-style-type: none"> • Wissen über fremde Kulturen • Kenntnis über den Einfluss des kulturellen Umfelds auf Verhaltensweisen und Einstellungen 		<i>war nicht relevant</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Toleranz und Respekt 		<i>Grundvoraussetzung</i>

SOZIALKOMPETENZ	ja	Bemerkung
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • akzeptiert Meinungen anderer • kann sich in andere hineinversetzen • beteiligt sich aktiv an der Lösung von Aufgabenstellungen • sucht und empfiehlt einen Ausgleich • ist bereit, alternative Ideen oder Standpunkte zu erwägen 		<i>unterstützt die Teamarbeit und hilft bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, Handlungsmaßnahmen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Situationsgerechtes Auftreten <ul style="list-style-type: none"> • ist in der Lage, sich auf Situationen einzustellen • ist sich der Umgebung und der Tätigkeiten bewusst • erkennt die Situation, aus welcher der Partner argumentiert, und reagiert darauf angemessen 		<i>wichtig für die Gesprächsatmosphäre</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbereitschaft 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
Umgang mit Konflikten		
<ul style="list-style-type: none"> • erkennt Konfliktsituationen rechtzeitig 		<i>so können Konflikte vermieden werden</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ist um sachliche Konfliktbewältigung bemüht / Schlichtung 		<i>wichtig für die Gesprächsatmosphäre und die Teamarbeit</i>
<ul style="list-style-type: none"> • besitzt Kompromissfähigkeit 		<i>wichtig für Lösungsfindung</i>

SELBSTKOMPETENZ	ja	Bemerkung
Intellektuelle Fähigkeiten:		
<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe <ul style="list-style-type: none"> • eignet sich Sachverhalte schnell an • denkt sich in betriebliche Abläufe ein und • versteht diese • erfasst und versteht Situationen 		<i>betrifft eher die Vor- und Nachbereitung von Audits Hilfreich im Audit-Gespräch</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentrationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • richtet Aufmerksamkeit auf eng umgrenzte Sachverhalte aus, • lässt sich durch Störungen nicht abhalten 		<i>betrifft eher die Vor- und Nachbereitung von Audits</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kreativität 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Chancen zu erkennen 		<i>gut für KVP</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Menschenkenntnis 		<i>wichtig im Umgang mit Menschen</i>
Auftreten und Konstitution		

SELBSTKOMPETENZ	ja	Bemerkung
<ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit / Stressbewältigung <ul style="list-style-type: none"> • bewältigt belastende Situationen • geht ökonomisch mit der eigenen Energie um 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Humor 		<i>kann Situationen positiv beeinflussen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung und Integrität 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit <ul style="list-style-type: none"> • handelt und agiert selbständig, arbeitet trotzdem wirksam mit anderen zusammen 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstkritikfähigkeit 		<i>dient der eigenen Entwicklung</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Vertraulichkeit <ul style="list-style-type: none"> • wahrt die Vertraulichkeit und Sicherheit von Informationen 		<i>Audit-Prinzip</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatie <ul style="list-style-type: none"> • ist diplomatisch. • ist taktvoll im Umgang mit Menschen 		<i>unterstützt Teamarbeit</i>
Arbeitsverhalten		
<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung <ul style="list-style-type: none"> • setzt sich realistische Ziele • konzentriert sich auf das Erreichen von Zielen • setzt Stärken gezielt ein • ist hartnäckig, ausdauernd 		<i>unterstützt das Erreichen der Audit-Ziele</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> • bewertet Alternativen und entscheidet sich • zieht rechtzeitig Schlussfolgerungen • auf der Grundlage von Analysen • Fähigkeit, sich für eine Alternative zu entscheiden und Bereitschaft, die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen 		<i>wichtig für die Ermittlung von Handlungsempfehlungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Selbständiges Arbeiten/ Selbstmanagement 		<i>wichtig in der Vor- und Nachbereitung der Audits</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagement (Planung und Organisation) <ul style="list-style-type: none"> • teilt Projekte in Unterziele und Aufgaben • erstellt realistischen Zeitplan • Durchführung des Audits im vereinbarten Zeitrahmen 		<i>wichtig für die Durchführung der Audits</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sorgfalt/ Gewissenhaftigkeit 		<i>Grundvoraussetzungen</i>

SELBSTKOMPETENZ	ja	Bemerkung
		<i>für Auditoren</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Prioritäten 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf das Wesentliche 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Blick fürs Ganze und Detailorientierung 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität 		<i>als Reaktion auf neue Sachverhalte</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsethos <ul style="list-style-type: none"> • unparteiisch • wahrheitsliebend • aufrichtig • ehrlich • diskret 		<i>Grundvoraussetzungen für Auditoren</i>
Selbstmotivation / Engagement:		
<ul style="list-style-type: none"> • Durchhaltevermögen/ Zielstrebigkeit <ul style="list-style-type: none"> • zeigt Ausdauer • kann Motivation aufrechterhalten • verfolgt den eigenen Standpunkt bzw. die eigenen Ziele gegen Probleme und Widerstände 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Eigeninitiative <ul style="list-style-type: none"> • entwickelt aktiv Vorschläge und Ideen • übernimmt selbständig Aufgaben • setzt Projekte in Gang 		<i>wurde nicht beobachtet</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbereitschaft <ul style="list-style-type: none"> • identifiziert sich in hohem Masse mit der beruflichen Aufgabe • Einsatz, selbstgesuchte oder übertragene Aufgaben besonders gut auszuführen 		<i>Grundvoraussetzungen für Auditoren</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Lernbereitschaft <ul style="list-style-type: none"> • nutzt Lernsituationen einschliesslich Alltagserfahrungen, um das eigene (Arbeits-) Verhalten zu verbessern 		<i>wichtig für die eigene Entwicklung</i>

6.4 Angebote externer Schulungsanbieter

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)¹⁸¹

¹⁸¹ Die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), ursprünglich als technisch-wissenschaftlicher Verein gegründet, hat sich zum Dienstleister auf dem Gebiet des umfassenden Qualitäts-, Umwelt- und des Arbeitssi-

DGQ-Auditor Umwelt

Nutzen: Interne Auditoren beherrschen die Audit-Prinzipien und die Anforderungen der DIN EN ISO 19011. Sie kennen die verschiedenen Audit-Arten und können Sie zielgerecht einsetzen. Dies ermöglicht ihnen, effektive und effiziente Audits und Audit-Programme zu konzipieren sowie externe Audits im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens durchzuführen. Sie sind in der Lage, insbesondere Management-systemaudits prozessorientiert zu planen und durchzuführen. Sie können Feststellungen (Audit-Nachweise) systematisch nach dem PDCA-Konzept ermitteln, fachspezifisch bewerten sowie formal und inhaltlich einwandfrei dokumentieren. Sie beherrschen verbale und nonverbale Kommunikationstechniken, die es Ihnen ermöglichen, die Auditierten zu aktivieren, zu motivieren und in ihrer Leistung zu würdigen, aber auch systematisch Verbesserungspotenziale zum Nutzen der Organisation zu entwickeln.

Dauer: 4 Tage

Inhalte:

- Normative Grundlagen und Begriffe
- Management eines Audit-Programms
- Audit-Tätigkeiten
- Audit-Ergebnisse und Audit-Bericht
- Gesprächstechnik
- Erprobungsszenen

Start ins interne Audit

Nutzen: Auditoren lernen den Audit-Prozess von Grund auf kennen und üben anhand von Beispielen aus der Arbeitspraxis, wie Verbesserungspotenziale identifiziert

cherheitsmanagements entwickelt. Sie ist eine von ihren Mitgliedern getragene gemeinnützige und unabhängige Organisation, die den Qualitätsgedanken national und international wirksam vertritt. Die DGQ bietet eine optimale Plattform für Kontakte, zum Erfahrungsaustausch und zur Wissensvermittlung. Das Ziel der DGQ ist das Know-how und die Methoden auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements branchenunabhängig weiterzuentwickeln, über neueste Erkenntnisse zu informieren und deren praktische Umsetzung zu fördern. Vgl. www.dgq.de

und kommuniziert werden können. Von diesem Wissen profitieren sie auch in anderen Projekt- und Gesprächssituationen.

Dauer: 2 Tage

Inhalte:

- Audit-Auftrag und -ziele
- Audit-Plan – Jahresprogramm / Audit-Zeitplan
- Audit-Arten und –Methoden
- Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung
- Bewertung und Umgang mit Audit-Ergebnissen
- Empfehlungen der ISO 19011:2002 (Leitfaden für Interne Audits) und PDCA
- Empfehlenswertes zu Gesprächsführung und -technik
- Gruppenarbeit an Beispielen aus Ihrem Arbeitsalltag

Mit internen Audits zum Unternehmensziel

Nutzen: Die Auditoren lernen anhand von Prozessbeispielen aus ihrer Arbeitspraxis, Audits proaktiv und mit Blick auf die Unternehmensziele zu gestalten. Durch die Analyse des bisherigen Vorgehens und den Erfahrungsaustausch mit anderen Seminarteilnehmern erhalten sie viele Anregungen für Verbesserungen und neue Motivation auf dem Weg zum erfolgreichen Audit.

Dauer 2 Tage

Inhalte:

- Zum Nutzen des Unternehmens auditieren – Strategie und Ziele
- Betriebswirtschaftliche Aspekte
- Audit-Schwerpunkte systematisch und prozessorientiert ermitteln
- Prozess- und lösungsorientiertes Auditieren – Vorbereitung, Durchführung an eigenen Beispielen und Bewertung
- Transfer von Audit-Ergebnissen zu Führungskräften und Vorbereitung von Veränderungen
- Methodik, um Audits selbst weiterzuentwickeln

Erfahrungsworkshop für Auditoren

Nutzen: Die Auditoren tauschen sich mit dem Referenten und den Teilnehmern in Vorträgen, Diskussionen und Fallbeispielen aus. Sie lernen, Audits effizienter zu gestalten und können kritische Audit-Situationen besprechen.

Dauer: 1 Tag

Inhalte:

- Kerninhalte und Änderungen der Normenfamilie ISO 9000
- Prozessmanagement, Prozessorientierung, prozessorientierte Vorgehensweise für das Audit
- Audit-Fragen/Audit-Checklisten erstellen
- Wesentliche Inhalte der ISO 19011
- Kommunikation/Gesprächstechnik

Probeaudit

Nutzen: Gelegenheit, das Audit-Wissen in Theorie und Praxis zu vertiefen bzw. aufzufrischen

Dauer 2 Tage

Inhalte:

- Erstellen eines Audit-Programms
- Begutachtung der Systemdokumentation
- Audit-Planung und Einführungsgespräch
- Audit-Durchführung vor Ort
- Audit-Protokolle und -bericht
- Schwierige Audit-Situationen

KVP - Spitzenleistungen mit bewährter Methode

Nutzen: Das Seminar bietet einen praxisorientierten Einstieg in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und führt in die PDCA-Problemlösungsmethodik ein. Anhand von Praxisbeispielen werden Aufwand und Nutzen des KVP erläutert.

Dauer: 2 Tage

Inhalt:

- Hintergrund und Verständnis der KVP-Systematik
- Kennzahlen und Nutzenbewertung der KVP-Aktivitäten
- Gestaltung und Werkzeuge des Verbesserungsprozesses
- PDCA – Problemlösungstechnik
- Umfassende Beteiligung der Mitarbeiter
- Aktive Einbindung des Managements
- Einführung des KVP

GUT Unternehmens- und Umweltberatung GmbH¹⁸²

Aus- und Weiterbildung betrieblicher Umwelt- und Qualitäts-Auditoren (DIN EN ISO 19011)

Allgemeine Anforderungen:

1. Tag

- Anforderung an die Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung von Audits
- Anforderungen an Auditoren
- Instrumente zur Erreichung des Audit-Ziel
- Übung: Audit-Durchführung

2. Tag

- Audit-Praxis
- Typische Audit-Fehler
- Persönlichkeit und soziale Kompetenz

3. Tag

- Messung und Managementbewertung
- Übung: Erarbeitung einer Mustergliederung für ein Review
- Prozessorientierung (Definierung von Haupt- und Nebenprozessen, Prozesswechselwirkungen, Messen der Prozessleistung)
- Umsetzen der Normforderungen an einem Beispiel
- Workshop: Prozessleistungsparameter

¹⁸² Die GUT Unternehmens- und Umweltberatung GmbH, Berlin unterstützt Unternehmen im Genehmigungsmanagement, beim Aufbau von Managementsystemen, bei der Umweltverträglichkeitsprüfung, bei Fragen der Material- und Energieeffizienz. Darüber hinaus bietet sie Lehrgänge, Seminare, Workshops und Erfahrungsaustausche an. Vgl. www.gut.de

Qualitätsmanagement

1. Tag

- Allgemeine Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem
- Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen
- Kundenbeziehungen, Kundenanforderungen, Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Aufbau- und Ablauforganisation

2. Tag

- Qualitätspolitik, Qualitätsziele und -planung
- Management der Ressourcen
- Produktrealisierung und Dienstleistungserbringung
- Instrument zur ständigen Verbesserung des QMS und der Prozesse des Unternehmens
- Methoden zur Messung, Analyse und Verbesserung

Umweltmanagement

1. Tag

- Umweltrecht (EG-Recht, Aufbau des Umweltrechts/Gesetzgebungsverfahren, Umwelthaftung)
- Umweltfachrecht (Immissionsschutzrecht, Abfallrecht – Gruppenarbeiten)

2. Tag

- Umweltfachrecht (Wasserrecht, Umgang mit Gefahrstoffen – Gruppenarbeiten)
- Organisationspflichten: Einführung ins Umweltmanagementsystem
- Anforderungen durch EMAS II und die ISO 14001
- Verfahren zur Erfassung und Bewertung umweltrechtlicher Vorschriften
- Gruppenarbeit: Bewertung von direkten und indirekten Umweltauswirkungen

Umweltinstitut Offenbach GmbH¹⁸³

Umweltbetriebsprüfer / Umweltauditor

Ziel des modular aufgebauten Fortbildungskonzeptes ist es, ein möglichst umfassendes Wissen zu den Themenkomplexen Umweltrecht, Umwelttechnik, Managementsysteme, Audit-Prinzipien, -Verfahren und -Techniken sowie Kommunikationstechniken zu vermitteln, das für die Audit-Tätigkeit notwendig ist.

Das Fortbildungskonzept besteht aus drei Fachkundeseminaren, dem Modul Kommunikation und betrieblicher Umweltschutz sowie dem Basis-Seminar Umweltauditor.

Aus nachfolgend aufgeführten Fachkundeseminaren müssen mindestens 3 Seminare belegt werden:

- Betriebsbeauftragter für Abfall
- Betriebsbeauftragter für Gewässerschutz
- Betriebsbeauftragter für Immissionsschutz
- Störfallbeauftragter
- Gefahrgutbeauftragter
- Erwerb der Fachkunde für Leitungs- und Aufsichtspersonal von Entsorgungsbetrieben
- Gefahrstoffbeauftragter

Umweltauditor

Nutzen: Das Seminar bietet (zukünftigen) internen und externen Umweltauditoren, Umweltbetriebsprüfern, Umweltgutachtern und Beratern das Handwerkszeug, um Umweltmanagementsysteme effizient einrichten/weiterentwickeln und auditieren zu können.

Dauer: 4 Tage

¹⁸³ Die UMWELTINSTITUT OFFENBACH GmbH Akademie für Arbeitssicherheit und Umweltschutz in Offenbach bietet seit mehr als 20 Jahren Fort- und Weiterbildungen zu verschiedensten Themengebieten aus den Bereichen Arbeitssicherheit und Umweltschutz an. Darüber hinaus unterstützt sie ihre Kunden als Dienstleister mit Beratungen, Zertifizierungen oder technischen Erkundungen. Vgl. www.umweltinstitut.de

Inhalt:

- Grundlagen der Umweltmanagementsysteme (ISO 14001 / EMAS)
- Vorgaben für Umwelt- und Qualitätsaudits (ISO 19011) umsetzen
- Audits (Ziele, Termine, Jahresplanung) strukturiert planen
- Interviews (Vorbereitung, Checklisten, Gespräche) durchführen
- Audit-Ergebnisse (Audit-Bericht, Abweichung und Feststellung, Korrektur- und Vorbeugemassnahmen) dokumentieren und auswerten
- Praxisbeispiele

Hinweis: Das Seminar ist Bestandteil des modularen Fortbildungskonzeptes "Umweltbetriebsprüfer/-auditor". Es kann separat gebucht werden, wird durch eine Zertifikatsprüfung abgeschlossen und gilt als Fortbildung für Umweltmanagementbeauftragte.

Der integrierte Qualitäts- und Umweltauditor

Nutzen: Die Teilnehmer erhalten in Form von praktischen Übungen und Vorträgen, das notwendige Hintergrundwissen und praktische Handwerkszeug, um selbst integrierte Umwelt- und Qualitätsaudits durchführen zu können.

Dauer: 3 Tage

Inhalte:

- Systematik des Umweltrechts, Überblick über Vorschriften und Grundlagen
- Organisation des betrieblichen Umweltschutzes
- Grundlagen der Umweltmanagementsysteme (ISO 14001 / EMAS)
- Integration von Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme
- Durchführung von integrierten Umwelt- und Qualitätsaudits (ISO 19011)
- Gruppenarbeit zur Vertiefung
- Praxisbeispiele

Umweltrecht aktuell

Nutzen: Das Seminar gibt einen Überblick über aktuelle umweltrechtliche Neuerungen und deren Auswirkungen auf die betriebliche Praxis. Die Teilnehmer profitieren von der klaren Erläuterung der Inhalte aktueller Regelungen, den Tipps für die Umsetzung und dem Erfahrungsaustausch mit Referenten und Fachkollegen.

Dauer: 1 Tag

Inhalt:

- Überblick über den aktuellen Stand des internationalen und nationalen Umweltrechts
- Neuerster Stand der DIN EN ISO 14001, EMAS und DIN EN ISO 19011
- Auswirkungen auf die Praxis
- Erfahrungsaustausch

Erfahrungsaustausch und Konfliktlösungen für Auditoren

Nutzen: Durch den Erfahrungsaustausch und die Übungen werden die Auditoren darin unterstützt, ihre Audits angemessen zu planen, in Interviewsituationen angemessen zu reagieren und erfolgreich zu tragfähigen Ergebnissen zu gelangen.

Dauer. 1 Tag

Inhalt:

- Aktuelle Audit-Grundlagen für Umwelt-Management-Systeme (ISO 14001 / EMAS) und Stand des nationalen Umweltrechts
- Audit-Phasen (Planung, Dokumentenprüfung, Interviews, Ergebnissicherung)
- Rollenspiele mit verschiedenen Schwerpunkten:
 - Gesprächsführung / Kommunikation / Persönlichkeitstypen
 - Bewertung der Fakten (Hinweis, Abweichung, kritische Abweichung)
 - Vom "Fehler" zum "Verbesserungspotential"
- Praxisbeispiele zum Umgang mit Konflikten

TÜV SÜD Akademie¹⁸⁴**Umweltmanagement-Auditor UMA-TÜV / Umweltbetriebsprüfer UBP-TÜV****Nutzen:**

- Optimierungsprozesse im Unternehmen zu einem wichtigen Teil mitgestalten
- Ein wirksames und vorteilhaftes Umweltmanagement-System sicherstellen
- Auch kritische Audit-Situationen souverän und erfolgreich meistern

Dauer: 5 Tage**Inhalte:**

- DIN EN ISO 19011:2002
- Planung von Audits
- Checklistenmethodik
- Durchführung von Audits
- Prozessorientierte Auditierung
- Gesprächsführung für Auditoren
- Umgang mit kritischen Audit-Situationen
- Audits in der Praxis
- Nachbereitung von Audits
- Auswertung von Audit-Ergebnissen
- Korrekturmaßnahmenfestlegung und -verfolgung
- Erstellung eines Audit-Berichts

¹⁸⁴ <http://www.tuev-sued.de>

Das 1 x 1 des Umweltaudits

Nutzen:

- Das unerlässliche Grundlagenwissen für die betriebliche Audit-Praxis an drei Tagen erwerben
- Auf die Anforderungen unterschiedlicher Audits vorbereitet sein
- Von der Planung über die pragmatische Umsetzung bis zur Auswertung – alle Schritte kennen

Dauer: 3 Tage

Inhalte:

- Bedeutung des Umweltmanagements
- DIN EN ISO 14001:2005 – Forderungen
- Beispiele zur Interpretation der DIN EN ISO 14001
- DIN EN ISO 14001 und EMAS – Unterscheidungen
- Anforderungen an ein Managementsystem
 - Dokumentation und Aufzeichnung
 - Bedeutung und Merkmale der Prozessorientierung
- DIN EN ISO 19011
 - Anforderungen an die Auditoren
 - Arten von Audits
- Umweltaudit
 - Planung, Durchführung, Nachbereitung
 - Unterlagenprüfung, Bewertung

Weiterbildung für Interne Auditoren

Dauer: 2 Tage

Inhalt:

- Die Normenreihe der DIN EN ISO 9001:2000 als Grundlage für Qualitäts-Audits
- Zeitplan zur Einführung der DIN EN ISO 9001:2000
- Die neue Struktur der DIN EN ISO 9000er Reihe
- Audit-Planung, -Durchführung und Auswertung
- Ausarbeitung eines Audit-Planes und der internen Frageliste anhand von Checklisten
- Interviewtechniken
- Gemeinsame Durchführung und Moderation eines Audits in ausgewählten Bereichen eines Unternehmens
- Dokumentation der Audit-Ergebnisse

VOREST AG¹⁸⁵**Basiswissen Umweltmanagement - ISO 14001 / EMAS****Dauer:** 2 Tage**Inhalt:**

- Umweltmanagementsysteme
 - Ziele, Bedeutung, Nutzen von Umweltmanagement (UM),
 - Umweltmanagement - Systemen (UMS) und Zertifizierung / Validierung
 - Normen für das UM: ISO 14000 ff und EMAS / UAG
- Anforderungen an ein UMS - Umweltmanagementsystems - nach ISO 14000 ff und EMAS
 - Umweltpolitik
 - Umweltaspekte
 - Umweltprogramm, Organisation
 - Umweltbetriebsprüfung / Umwelt – Audit'
 - Managementreview, Berichterstattung
- Interne Organisation und Integration eines UMS nach DIN EN ISO 14001 und EMAS'
 - Funktion, Anforderungen und Aufgaben des UMB und interner Auditoren
 - Kompatible Integration des UMS in das betriebliche Management
 - Aspekte der praktischen Implementierung und Projektorganisation
 - Voraussetzungen und Ablauf der Zertifizierung bzw. Validierung
 - Funktion, Anforderungen und Aufgaben externer Auditoren / Umweltgutachter

¹⁸⁵ Die VOREST AG, Pforzheim bietet ein breites Spektrum an Schulungen u.a. in den Bereichen Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheit-, Gesundheitsschutz-, Energie-, Nachhaltigkeits-, Prozess-, Projektmanagement an. Vgl. www.vorest-ag.de

- Weiterentwicklung und Nachhaltigkeit eines Umweltmanagement - Systems
- Zertifizierung, Zertifizierungsablauf, Forderungen nach DIN EN ISO 14001 - Umweltmanagement

Umweltmanager - Umweltmanagement / ISO 14001

Nutzen: Die Teilnehmer lernen im Seminar, vertiefte fachliche und methodische Kompetenzen für eine operative und strategische Planung, Steuerung, Überwachung und Verbesserung des Umweltmanagements nach ISO 14001 zu entwickeln

Abschluss: Personalzertifikat "Umweltmanager / Umweltmanagerin"

Dauer: 3 Tage

Inhalt

- Ziele, Bedeutung und Nutzen von Umweltmanagement (UM), Umweltmanagementsystemen (UMS) und Zertifizierung/Validierung
- Organisatorische Aspekte des betrieblichen Umweltschutzes: Betreiberpflichten, Beauftragtenwesen, Delegation, Aufsicht und Kontrolle
- Anwendung der ISO 14001 / EMAS und Interpretation der Vorgaben
- Integration des UMS in das betriebliche Management
- Organisation von Umweltaudits und UM – Reviews
- KVP, Umweltcontrolling, Umweltkostenmanagement
- Produktbezogenes Umweltmanagement / Ökodesign und weitere UM - Tools der ISO 14000er-Normen
- Umweltkommunikation und Berichterstattung
- Voraussetzung und Ablauf von Zertifizierungen bzw. Validierungen
- Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung / CSR / Corporate Social Responsibility
- Umweltrecht

Interner Umweltauditor - Umweltbetriebsprüfer/ Umweltmanagement/ ISO 14001**Dauer:** 3 Tage**Inhalt:**

- Umweltaudit
 - Grundbegriffe / Audit-Typen
 - Funktion / Stellung des Audits im Umweltmanagement nach ISO 14001 und EMAS
 - Funktion, Anforderungen, Aufgaben des internen Umweltauditors / Umweltbetriebsprüfers
 - ISO 19011: Prinzipien, Planung und Durchführung eines Umweltmanagement Audit
 - UMS - Forderungen identifizieren und bewerten
 - Audit-Gespräche durchführen, Audit-Ergebnisse dokumentieren
 - Der Umweltbetriebsprüfer und die Umweltbetriebsprüfung
 - Externe Umweltaudits und externe Auditoren / Umweltgutachter
 - Umweltaspekte, -einwirkungen, -auswirkungen und Bewertung
 - Umweltziele und Umweltprogramme
 - UM-Handbücher, -Anweisungen und -Checkliste
- Umweltrecht
 - Besonderes Umweltrecht: Abfallwirtschaft, Gewässerschutzrecht, Immissionsschutzrecht, Bodenschutz
 - Das Beauftragtenwesen
 - Die Haftungsproblematik

Interner Auditor (Produktionsbetriebe, Automobil- und Zulieferbranche)**Dauer:** 2 Tage**Inhalt:**

- Warum Qualitätsmanagement?
- Normenreihe und Verantwortlichkeiten
- DIN EN ISO 9001:2000 – Aufbau, Inhalte und Forderung der Norm
- Audits planen und durchführen
- Aufgaben im Qualitätsmanagement: Qualitätsplanung, -lenkung und -sicherung
- DIN EN ISO 19011
- Audit-Grundlagen
- Audit-Bericht
- Abweichungen: Massnahmen und Überwachung
- Bewertung und Bewertungsmethoden
- Theoretische Grundlagen zur Gesprächsführung
- Gesprächs- und Verhaltenstechnik
- Fallbeispiele aus der Praxis

Interner Systemauditor ISO/TS 16949**Dauer:** 2 Tage**Inhalt:**

- Forderungen der ISO/TS 16949¹⁸⁶
- Vergleich zu DIN EN ISO 9001, VDA 6.1 und QS 9000
- Auditoren-Fachwissen gemäss DIN EN ISO 19011
- Audit-Grundlagen
- Wertschöpfung durch System-Audits

¹⁸⁶ Die ISO/TS 16949:2002 ist eine Norm für Qualitätsmanagementsysteme mit besonderen Anforderungen für die Serien- und Ersatzteilproduktion in der Automobilindustrie. Sie ersetzt die VDA 6.1 und QS 9000.

- Audit-Dokumentation
- Systematik der Audit-Fragen
- Planung und Vorbereitung von Audits: Audit-Zielvereinbarung, zu auditierende Sachverhalte definieren, Audit-Sachfragen erarbeiten, Vorprüfung der Unterlagen
- Audit-Durchführung und Nachbereitung: Audit vor Ort, Umgang mit Audit-Feststellungen, Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen
- Die Rolle und Aufgaben des Auditors
- Gesprächstechnik
- Umgang mit kritischen Situationen
- Entwicklung der automobilspezifischen Forderungen

Umweltrecht - Risikomanagement im Umweltschutz / Umweltmanagement / ISO 14001

Dauer: 2 Tage

Inhalt:

- Zivilrechtliche Haftung des Unternehmens
- Persönliche Haftung der Verantwortlichen im Unternehmen
- Umweltrechtliche Gefährdungshaftung
- Gefahren im Abfallrecht
- Anlagenverantwortung nach wasserrechtlichen Grundsätzen
- Immissionsschutzrechtliche Vorgaben
- Probleme mit Altlasten
- Wirksame Delegation von Unternehmerpflichten auf Mitarbeiter
- Haftung für Fehler in der Organisation (Organisationsverschulden)
- Versicherungsrechtliche Absicherung der Führungsebene
- Beachtung von Arbeitsschutzvorschriften
- Strafrechtliche Konsequenzen

Debattieren, Argumentieren, Verhandeln -**So führen Sie Verhandlungen souverän und gewinnbringend**

Nutzen: Die Teilnehmer fördern ihr gewinnendes Auftreten in Gesprächen und Verhandlungen. Dabei erleben sie, wie Sie ein Gespräch gewinnen können und trotzdem mit Ihrem Gegenüber eine Win-Win-Situation erreichen. Sie lernen sich gut zu präsentieren, sich positiv auseinander zu setzen, erfolgssicher zu argumentieren und verbessern ihre Schlagfertigkeit und Konzentration.

Dauer: 2 Tage

Inhalt:

- Persönliche Kommunikation (Sprachmuster, Körpersprache) kennen lernen und optimieren
- Nonverbale Kommunikation effektiv einsetzen
- Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeiten
- Ansichten und Interessen Ihres Gesprächspartners erkennen
- Umgang mit unfairen Partnern
- Schlagfertigkeit und Spontanität
- Methodische Vor- und Nachbereitung von Gesprächen
- Zielgerichtete Einwandbehandlung

Konfliktmanagement - Reduzieren Sie aktiv Konfliktpotenziale

Nutzen: Die Teilnehmer erfahren, welche Chancen in Konflikten verborgen liegen, wie sie Muster aufbrechen und aktiv Konfliktklärung betreiben können. Sie lernen die verschiedenen Prozesse einer Gruppe kennen und welche Konflikte sich dahinter verbergen können.

Dauer: 2 Tage

Inhalt:

- Grundlagen der Gesprächsführung
- Kommunikationsmodelle
- Aktives Zuhören und geschickte Fragetechniken
- Bedeutung der Motivation in Gesprächen

- Kritikgespräche
- Optimale Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch, z. B. vor Audits...
- Sicherheit im Führen von Gesprächen
- Persönliche Einstellung überprüfen
- Stellenwert des Mitarbeiters in der heutigen Zeit
- Konfliktentstehung
- Arten von Konflikten und Beteiligte
- Persönliche Grenzen und Konfliktpotentiale
- Konflikte als Chance und Energiespeicher
- Konflikte und dann? - Gemeinsam mehr erreichen
- Konfliktstrategien einsetzen
- Konflikte gewinnbringend angehen
- Meine persönlichen Grenzen
- Zwischen Theorie und Praxis

Mitarbeitergespräche erfolgreich führen - Erhöhen Sie die Mitarbeitermotivation

Nutzen: Die Teilnehmer trainieren ihre kommunikativen Fähigkeiten und verbessern ihre Gesprächsführung. Sie lernen, Gespräche optimal vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten. Dabei beschäftigen sie sich mit Motiven und Mitarbeitermotivation.

Dauer: 2 Tage

Inhalt:

- Gesprächsvorbereitung
 - Situationsanalyse
 - Zielklärung, evtl. Verhandlungsspielraum abstecken
 - Antizipation, gedankliche Vorwegnahme der Gesprächssituation
 - Transparenz und Ergebnisorientierung als Grundlage für erfolgreiche Mitarbeitergespräche

- Kommunikationsprozess
 - Gesprächspsychologische Grundlagen
 - Ebenen und Aspekte der Kommunikation
 - Aktives Zuhören
 - Bedeutung nonverbaler Signale
 - Metakommunikation
 - Fragekompetenz entwickeln
 - Verschiedene Arten und Anlässe von Mitarbeitergesprächen
- Motivation
 - Motivationspsychologische Hintergründe
 - Wie entsteht Motivation?
 - Motive menschlichen Handelns erkennen
 - Mitarbeiterbedürfnisse erkennen und darauf eingehen

Moderation von Besprechungen - Leiten Sie Besprechungen zielführend und effektiv

Nutzen: Die Teilnehmer lernen, eine Besprechung optimal zu planen, vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten. Sie üben, in einer Besprechung das Ziel und den roten Faden zu verfolgen und Diskussionen zu fördern und zu lenken. Sie erleben und trainieren Moderationstechniken und Methoden und beschäftigen sich mit der Rolle als Moderator.

Dauer: 2 Tage

Inhalt:

- Gesprächsvorbereitung
 - Die passenden Teilnehmer einladen
 - Was ist die Zielsetzung des Initiators?
 - Welche Bedürfnisse treffen aufeinander?
 - Wie sehen die konkreten Besprechungsziele aus?
 - Inhaltliche Vorbereitung

- Mentale Vorbereitung
- Phasen einer Besprechung
 - Einstiegsphase
 - Themenbearbeitung
 - Massnahmenplanung
 - Abschluss
 - Nachbereitung und Auswertung
 - Störungen und Widerstände
- Die Rolle des Moderators
 - Rechte und Pflichten des Moderators
 - Moderationstechniken effizient einsetzen
 - Visualisierung der Thematik
 - Fragetechniken nutzen
 - Zeitmanagement
- Methoden:
 - Gruppendynamische Übungen
 - Psychodrama
 - Accelerated Learning
 - Checklisten
 - Kreativtechniken
 - Theorieinput
 - Klein- und Grossgruppenarbeit
 - Paarübungen
 - Biographiearbeit

LGA TrainConsult GmbH¹⁸⁷**Interkulturelle Kompetenz**

- Grenzen wahrnehmen und erweitern
- Unterschiedliche Werte, Normen und Arbeitsweisen sowie Verständnis von anderen Sichtweisen
- Andere Länder - andere Sitten
- Kulturschock - Mit welchen Überraschungen müssen Sie rechnen?
- Verstehen der eigenen kulturellen Prägung und Sensibilisierung der eigenen kulturellen Werte und Normen
- Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner
- Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse
- Interkulturelle Lernbereitschaft'
- Metakommunikationsfähigkeit
- Vorbereitung auf den Auslandseinsatz

Konfliktmanagement und Kommunikationstraining

- Spezielle Konfliktsituationen im Führungsbereich
- Konfliktdiagnose und Konfliktbewältigung
- Negative und positive Aspekte einer Konfliktsituation (Störfaktor oder fruchtbare Spannung?)
- Konfliktschaffendes und konfliktlösendes Verhalten
- Hilfreiche Gesprächsführungstechniken bei Konflikten
- Vermeidbare und nicht vermeidbare Konfliktsituationen
- Analyse konkreter Fälle aus der Praxis
- Konflikte in und zwischen Gruppen
- Organisations- und Strukturkonflikte
- Konflikte durchschauen und lösen

¹⁸⁷ <http://www.seminare.de>

Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

- Analyse des persönlichen Gesprächsverhaltens
 - Selbsteinschätzung der Teilnehmer
 - Praxisgerechte Gesprächssituationen der Teilnehmer
 - Kritik- und Anerkennungsgespräche
 - Aufbau-, Entwicklungs- und Beurteilungsgespräche
 - Zielgespräche
 - Konfliktgespräche
 - Individuelle Gesprächsbeispiele der Teilnehmer
 - Auswertung der Gesprächssituationen
 - Erkennen des persönlichen Kommunikationsstils
 - Erkennen von Ursache und Wirkung auf mein Gegenüber
 - Gesprächsförderndes Verhalten bewusst machen und verstärken
 - Wege und Techniken, gesprächshemmendes Verhalten zu vermeiden
- Mit Mitarbeitern erfolgreich kommunizieren
 - Andere Verhaltensweisen verstehen lernen
 - Warum sind Mitarbeiter so?
 - Mitarbeitermentalitäten erkennen und berücksichtigen
 - Soziale Kompetenz durch den Einsatz des Structogram®
 - Umsetzen der neu erworbenen Verhaltensweisen
- Verstärken der kommunikativen Fähigkeiten
 - Die persönliche Zuhörfähigkeit verbessern
 - Der richtige Einsatz der Frage- und Argumentationstechnik
 - Gekonnter Umgang mit Bedenken und Vorwänden der Mitarbeiter
- Konflikte und Konfliktlösungen
 - Die positiven Aspekte des Konflikts entdecken
 - Verhaltensstrategien beim Auftreten von Konflikten
 - Konfliktlösung als "Win-Win"-Strategie

- Affektkontrolle - Standpunktklärung - Vertrauensaufbau - Vereinbarung - persönliche Verarbeitung
- Training von Konfliktlösungen

Quellenverzeichnis

- Bader, R. (1991): Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz durch Verstehen und Gestalten von Systemen – Ein Beitrag zum systemtheoretischen Ansatz in der Technikdidaktik. In: Die berufsbildende Schule, 43, S.441-458
- Bader, R: Handlungsorientierung in der Berufsbildung. Variantenreiche Ausprägungen. In: Die berufsbildende Schule 54(2002)3, S. 71- 73
- Bader, R./ Müller, M (2002): Leitziel der Berufsbildung: Handlungskompetenz. In: Die berufsbildende Schule, 54(6), S.176-182
- Baumer, T. (2002): Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Orell Füssli Verlag, Zürich
- Bentz, S. (2001): Beteiligung der Mitarbeiter an Umweltmanagementsystemen. Eine empirische Untersuchung bei drei ISO 14001-zertifizierten Schweizer Unternehmen. Dissertation der Universität St.Gallen, Maus Druck & Medien GmbH, Konstanz
- Bortz, J. (1984). Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler unter Mitarbeit von D. Bongers. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York Tokyo
- Brodbeck, R./ Maass, I. (2004): Managementqualifikation als kritischer Erfolgsfaktor der Engagements einer Private Equity Gesellschaft. In: Heyse, V./ Erpenbeck, J./ Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag, Münster, S.45-68
- Brümmer, E. (2001). Interne Auditierung als Instrument zur Weiterentwicklung von betrieblichem Umweltschutz und von Umweltmanagementsystemen. Eine Fallstudie. Dissertation der Universität St.Gallen, Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a.M.
- Busian, A. (2002): Förderung und Einschätzung von Projektkompetenz bei angehenden Industriemechanikern und Fachinformatikern. In: Pätzold, G.; Walzik, S. (Hrsg.): Methoden- und Sozialkompetenzen – ein Schlüssel zur Wissensgesellschaft? Theorien, Konzepte, Erfahrungen. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Cahill, L.B. (1992): Environmental audits. Governmental Institutes, Rockville
- Chambers, A. (1992): Effective Internal Audits: How to Plan and Implement. Pitman Publishing, London
- Delhees, K.H. (1997): Zukunft bewältigen: notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen in einer sich wandelnden Umwelt. Paul Haupt Verlag, Bern

- Deutscher Bildungsrat (1974): Empfehlungen der Bildungskommission: Zur Neuordnung der Sekundarstufe II. Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichem Lernen. Bundesdruckerei, Bonn
- Deutscher Manager-Verband e.V. (2003-04): Handbuch Soft Skills Band I: Soziale Kompetenz. vdf Hochschulverlag an der ETH, Zürich
- Deutscher Manager-Verband e.V. (2003-04): Handbuch Soft Skills Band II: Psychologische Kompetenz. vdf Hochschulverlag an der ETH, Zürich
- Deutscher Manager-Verband e.V. (2003-04): Handbuch Soft Skills Band III: Methodenkompetenz. vdf Hochschulverlag an der ETH, Zürich
- Dittenhofer, M. A.; Klemm, R. J. (1983): Ethics and the Internal Auditor. The Institute of Internal Auditors, Inc., Altamonte Springs, Florida
- Donnert, R. (1999): Soziale Kompetenz – Der Praxisratgeber für ein kooperatives Arbeitsklima. Lexika-Verlag, Würzburg
- Dyllick, T. / Hamschmidt, J. (2000): Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz, Zürich. vdf Hochschulverlag an der ETH, 2000
- Dyllik, T. (2007): Entwicklung der ISO 14001-Zertifizierungen, In: Umwelt Perspektiven (2007), Nr.4, S.1-3
- Eckardt, T. (2001): Konflikte im Projektteam: Hilfe durch kommunikative und organisatorische Erfolgsintelligenz. In: Jetter, F.; Skrotzki, R.(Hrsg.): Management-Wissen, Führungskompetenz, Lernimpulse für Führungskräfte, Metropolitan Verlag, Düsseldorf Berlin
- Ellies-Matthiessen, C.; el Hage, N; Janssen, S; Osterholz, A. (2002): Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung: Ein Arbeitsbuch für die Praxis. Verlag Hans Huber, Bern
- Erpenbeck, J./ von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Euler, D./ Hahn, A. (2004): Wirtschaftsdidaktik. Haupt Verlag, Bern
- Euler, D. (2004): Sozialkompetenzen bestimmen, fördern und prüfen: Grundfragen und theoretische Fundierung. Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftspädagogik, St. Gallen

- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung – Theorien, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Rohwohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg
- Friede, C.K. (1996): *Beurteilung beruflicher Handlungskompetenz*, In: *Berufsbildung*, 50 (38), S.5-10
- Frey, A./ Balzer, L. (2003): *Soziale und methodische Kompetenzen – der Beurteilungsbogen smk: Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Kompetenzen*. In: *Empirische Pädagogik*, 17, S.148-175
- Fueglistaller, U. (2004): *Exkurs zu den Grundlagen der Kompetenz*. In: Belz, C. / Bieger, T. (2004): *Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*, verlag moderne industrie, Frankfurt/ Thexis, St. Gallen, S. 308-314
- Gassner, H.W. (1996): *Das Audit Committee. Überwachungsinstrument für Bank-Verwaltungsräte*. Publikation der Swiss Banking School, 133, Haupt Verlag, Bern
- Gastl, R. (2005): *Kontinuierliche Verbesserung im Umweltmanagement – Die KVP-Forderung der ISO 14001 in Theorie und Unternehmenspraxis*. vdf Hochschulverlag an der ETH, Zürich
- Gay, Friedbert (2002): *Modell 3: Verhaltensstile entdecken - mit dem DISG-Persönlichkeits-Profil ®*. In: Schimmel-Schloo, M./ Seiwert, L. J./ Wagner, H. (Hrsg.): *Persönlichkeits Modelle - Die wichtigsten Modelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler: Alpha-Plus, Biostruktur-Analyse, DISG, Enneagramm, H.D.I., Insights MDI, Interplace, LIFO, MBTI, TMS*, Gabal Verlag GmbH, Offenbach, S. S. 95-109
- Grabisch, J. (2003): *Die Besten entdecken*, Wolters-Kluwer, München
- Grote, G. (1996): *Skript zur Vorlesung Empirische Sozialforschung an der ETH, Zürich*
- GUT zertifiziert Nr. 15 06/2007 S.3
- Hausmann, H. (1996): *Welche Schlüsselqualifikationen brauchen Führungskräfte?*
In: Müller, R. (Hrsg.), *Der kompetente Manager: kleines Handbuch für Selbstmanagement, Kommunikation und Konfliktbewältigung*, Orell Füssli, Zürich S.26 ff
- Helgesen, S. (1991): *Frauen führen anders: Vorteile eines neuen Führungsstils*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

- Herrmann, J. (1999): Qualitätsaudit. In: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, Hanser Verlag, München
- Hilb, M. (1999): Integriertes Personalmanagement: Ziele – Strategien – Instrumente, 7.Aufl. Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin, S.89ff
- Hirsch, R./ Wittmann, S. (2003): Sozialkompetenz kann man lernen. Beltz Verlag, Weinheim Basel Berlin
- Jacobi, W. (1991): Zukünftige Führung .In: Feix, W. (Hrsg.), Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit. Gabler Verlag, Wiesbaden S.504f
- ISO 9001 (2000): Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Europäische Norm
- ISO 14001 (2004): Umweltmanagementsysteme Spezifikation mit Anleitung zur Anwendung, Europäische Norm
- ISO 19011 (2002): Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen, Europäische Norm
- ISO Central Secretariat (2007): The ISO Survey – 2006, Genf
- Keller, M. (2004): Konfliktsituationen gestalten. In Euler, D./ Metzger, C. (Hrsg.): Sozialkompetenzen in Theorie und Praxis, Universität St.Gallen Institut für Wirtschaftspädagogik, St.Gallen
- KMK-Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2000): Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Geschäftsstelle der KMK, Bonn
- Krantz, H.G.C. (1987): Führungsauslese in multinationalen Unternehmen. Creator-Verlag, Würzburg
- Kromrey, H. (2002): Empirische Sozialforschung. Verlag Leske + Budrich, Opladen
- Küstenmacher, W. T. (2002): Warum überhaupt Persönlichkeitsmodelle. In: Schimmel-Schloo, M./ Seiwert, L. J./ Wagner, H. (Hrsg.): Persönlichkeits Modelle - Die wichtigsten Modelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler: Alpha-Plus, Biostruktur-Analyse, DISG, Enneagramm, H.D.I., Insights MDI, Interplace, LI-FO, MBTI, TMS. Gabal Verlag, Offenbach, S. 33- 41

- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. Beltz Verlag, Weinheim
- Lang, R. W. (2000): Schlüsselqualifikationen – Handlungs- und Methodenkompetenz, Personale und Soziale Kompetenz. Deutscher Taschenbuchverlag, München
- Leciejewski, K.: (1998): Management Audit: Genug Potenzial für die Zukunft?, Management Berater 9/98 Leciejewski
- Levinson, H. (1981): Qualitätskriterien für Topmanager. In: Harvard Business Rev./Manager-Magazin 1981/2, S. 28ff.
- Lieback, J. (2001): Skript zur Vorlesung Umweltmanagement an der EAP, Berlin
- Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Psychologie Verlags Union, Weinheim
- Müller, R./ Ruhleder, R.H. (1996) (Hrsg.): Der kompetente Manager: kleines Handbuch für Selbstmanagement, Kommunikation und Konfliktbewältigung, Orell Füssli, Zürich
- Mutafoff, A./ Riekehof, R. (2002): Die sieben Seiten des perfekten Managers. Mit Kernkompetenzen richtig führen. Mi verlag moderne industrie, Landsberg
- Neges, G./ Neges, R. (1999): Kompaktwissen Management: alles, was Führungskräfte wissen müssen: mit vielen Fallbeispielen und Checklisten. Verlag Ueberreuter, Wien
- Niemeyer, A./ Satorius, B. (1992): Umwelt-Auditing. In: Steger, U. (Hrsg.) Handbuch des Umweltmanagements: Anforderungs- und Leistungsprofile von Unternehmen und Gesellschaft, Beck München, S.312-327
- Pätzold, G. (1999): Stichwort „Berufliche Handlungskompetenz“. In: Kaiser, F.-J.; Pätzold, G. (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Bad Heilbrunn / Hamburg, S. 57-58
- Pätzold, G./ Walzik, S. (Hrsg.) (2002): Methoden- und Sozialkompetenzen – ein Schlüssel zur Wissensgesellschaft? – Theorien, Konzepte, Erfahrungen. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Rosner, L. (1996): Menschenkenntnis für Führungskräfte. Die 42 wichtigsten Persönlichkeitstypen, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Rüegg-Stürm, J. (2002): *Dynamisierung von Führung und Organisation: Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987-1996*, Haupt Verlag, Bern
- Rückle, H. (1992): *Körpersprache für Manager: Signale des Körpers erkennen und erfolgreich umsetzen*. Verlag moderne industrie, Landsberg am Lech
- Rycken, D.S./ Hersh Salgnik, L. (2003): *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*. Hogrefe & Huber, Göttingen
- SAQ, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung (Hrsg.) (1996): *SAQ-Leitfaden zur Normenreihe ISO 14001 Umweltmanagementsysteme. Neue Dimensionen*, Olten 1996
- Saul, S. (1993): *Führen durch Kommunikation: Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. Beltz Verlag, Weinheim
- Sawyer, L. B. (1983): *Elements of Management-oriented Auditing*. The Institute of Internal Auditors, Inc., Altamonte Springs, Florida
- Sawyer, L.B., Vinten, G. (1996): *The Manager and the Internal Auditor: Partners for Profit*. John Wiley, Chichester
- Schimmel-Schloo, M./ Seiwert, L. J./ Wagner, H. (Hrsg.) (2002): *Persönlichkeits Modelle - Die wichtigsten Modelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler: Alpha-Plus, Biostruktur-Analyse, DISG, Enneagramm, H.D.I., Insights MDI, Interplace, LIFO, MBTI, TMS*, Gabal Verlag, Offenbach
- Schwandorf, H. (2003): *Berufliche Handlungskompetenz*. Hohenheimer Schriftenreihe, Bd. 5, ibw, Stuttgart
- Simon, M. (2005): *Leistungsmessung und -bewertung im handlungsorientierten Unterricht an kaufmännischen Schulen*. In Neef, C./ Verstege, R. (Hrsg.): *Kernfragen beruflicher Handlungskompetenz. Ansätze zur Messbarkeit, Umsetzung und empirische Analyse*, ibw Hohenheim, Stuttgart
- The Institute of Internal Auditors Inc.(1986): *The Institute of Internal Auditors Reports on Fraud – Two Reports Prepared by the Institute of Internal Auditors for the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. Altamonte Springs, Florida
- The Institute of Internal Auditors Reports on Fraud (1986), Altamonte Springs, Florida
- Thoma, E (2001): *ZKH Bremen Nord*

- Tufinkgi, P. (2003): Erfolgsfaktoren für Führungskräfte. In: Zadeck, H.; Risse, J. (Hrsg.): Führungskräfte für ein integriertes Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York
- Ulrich, H. (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In: Ulrich, H. (2001): Gesammelte Schriften, Band 5, Haupt Verlag, Bern, S. 17-51
- Ulrich, H. (1982): Theorie und Praxis der Unternehmensführung. In: Ulrich, H. (2001): Gesammelte Schriften, Band 5, Haupt Verlag, Bern, S. 63-72
- Ulrich, H. (1996): Der mühsame Weg zum Generalisten. In Ulrich, H. (2001): Gesammelte Schriften Band 5, Haupt Verlag, Bern, S. 443-458
- Ulrich, P./ Fluri, E. (1988): Management – Eine konzentrierte Einführung. Haupt Verlag, Bern
- Verordnung (EG) Nr. 761/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. März 2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)
- Verstege, R. (2005): Ausbildung zu Generalisten oder Spezialisten? Auf der Suche nach einer Typologie beruflicher Handlungskompetenz. In: Neef, Ch.; Verstege, R. (Hrsg.): Kernfragen beruflicher Handlungskompetenz - Ansätze zur Messbarkeit, Umsetzung und empirischen Analyse. Hohenheimer Schriftenreihe, Bd. 6, ibw, Stuttgart, S. 91-117.
- Vonken, M. (2005): Handlung und Kompetenz: theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik. Dissertation an der Universität Erfurt. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden,
- von Rosenstiel, L. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Verlag Schäfer-Poeschel, Stuttgart
- von Rosenstiel, L. (1995): Motivation durch die Organisation. In: Comelli, G./ von Rosenstiel, L.: Führung durch Motivation. Beck Verlag, München, S. 221-271
- Wagner, H.(2002): Marktgängige Persönlichkeitsanalyse-Konzepte - Ein Überblick. In: Schimmel-Schloo, M./ Seiwert, L. J./ Wagner, H. (Hrsg.): Persönlichkeits Modelle - Die wichtigsten Modelle für Coaches, Trainer und Personalentwickler: Alpha-Plus, Biostruktur-Analyse, DISG, Enneagramm, H.D.I., Insights MDI, Interplace, LIFO, MBTI, TMS, Gabal Verlag, Offenbach, S.13-25

- Wißler, T. (1999): Ermittlung und Training von für Qualitätsauditoren relevanten Aspekten der Sozialkompetenz. Dissertation an der Pädagogischen Hochschule Erfurt
- Wottreng, S. (2004): Handbuch Handlungskompetenz: Einführung in die Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz. Verlag Sauerländer, Aarau
- Yin, Robert K. (1994): Case Study Research. Design and Methods. Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi
- Zwick, I. (2001): Kompetenzen von Schweizer Kleinunternehmern. Eine empirische Studie ihres Selbstverständnisses. Dissertation der Universität St.Gallen, Difo-Druck GmbH, Bamberg
- Zadek, H./ Risse, J. (Hrsg.) (2003): Führungskräfte für ein integriertes Management: Wirtschaftsingenieurwesen in Wirtschaft und Unternehmenspraxis, Springer-Verlag, Berlin

Internetquellen

Berliner Wasserbetriebe

www.bwb.de (01.08.2006)

concada GmbH

<http://www.concada.de/consulting/auditcoach.shtml> (27.05.2004)

Gesellschaft für Qualität e.V.

http://www.dgq.de/lehrgang/lhg_sem_umv11.php (12.06.2006)

GUT Unternehmens- und Umweltberatung GmbH

www.gut.de (12.06.2006)

ILMES - Internet-Lexikon der Methoden der empirischen Sozialforschung

http://www.lrz-muenchen.de/~wlm/ilm_q1.htm (22.04.2004)

Management Berater

<http://www.4managers.de> (27.05.2004)

Lincoln GmbH

www.lincolnindustrial.de (20.07.2006)

TÜV Akademie

<http://www.die-tuev-akademie.de/cms/side158.html> (11.11.2004, 13.11.2007)

Umweltinstitut Offenbach

<http://www.umweltinstitut.de> (12.06.2006)

VOREST AG

<http://www.seminar-shop.com/static/seminare/offen/1719922.html> (24.10.2006)

Angaben zur Autorin

Name Petra Schoele
Geboren am 23.10.1970 in Neubrandenburg

Ausbildung

1977-1987 Polytechnische Oberschule, Neubrandenburg, Neustrelitz
1987-1989 Erweiterte Oberschule (Abitur), Neustrelitz
1991-1992 Lehre Bauzeichnerin (Tief-, Straßen- und Landschaftsbau)
1992-1997 Studium zum Dipl.-Ing. für Landeskultur und Umweltschutz an der Universität Rostock FB „Landeskultur und Umweltschutz“
1996 Gaststudium an der ETH Zürich,
Abteilung XB Umweltnaturwissenschaften/-sozialwissenschaften
2002-2010 Doktorandenstudium an der Universität St.Gallen

Beruflicher Werdegang

1996 Ingenieurpraktikum
bei Niemann, Schult und Partner Ing.-Büro GmbH, Neustrelitz
1998 Praktikum
bei der GUT Gesellschaft für Umwelttechnik und Unternehmensberatung mbH, Berlin (Bereich Umweltmanagementberatung)
1999-2000 Projektingenieurin und Projektleiterin
bei der GUT Unternehmens- und Umweltberatung GmbH, Berlin
2002-2007 Assistenz Prof. Dr. Thomas Dyllick
am Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St.Gallen
2006 Spezialistin Umweltmanagement
Zürcher Kantonalbank, Zürich
seit 2001 freiberufliche Beraterin für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Managementsysteme

Immenstaad am Bodensee, Dezember 2010