



# Interne Audits können mehr

## Zufriedenheitsanalysen verbessern Auditprogramm und Managementsystem

Zur Steigerung des Nutzens interner Audits, die nach Zertifizierungsnormen wie ISO 9001 gefordert werden, führt das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) Zufriedenheitsanalysen bei den 62 Managementbeauftragten und derzeit 60 Auditoren durch. Die Auswertung und der Vergleich mit den aktuellen Unternehmenszielen helfen, in einem jährlichen Regelkreis den Nutzen der Audits zu steigern und das Auditprogramm zu optimieren.

Lisabeth Drewler und Paul R. Melcher

**M**it 10.000 Mitarbeitern an 30 Standorten in Deutschland ist das DLR die größte Einrichtung der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren. An 55 wissenschaftlichen Instituten der insgesamt 76 Organisationseinheiten wird Grundlagenforschung

betrieben und die Entwicklung von Technologien für eine nachhaltige Zukunft vorangetrieben. Am Standort Köln, dem Sitz des DLR-Vorstands, befindet sich neben verschiedenen wissenschaftlichen Instituten und zentralen Verwaltungseinheiten die Einrichtung Qualitäts- und Produktsiche-

rung, die für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Managementsystemen im DLR verantwortlich ist.

Das DLR betreibt organisationsweit ein integriertes Managementsystem. Dieses bündelt Tätigkeiten, Instrumente und Methoden der Unternehmensführung, um der

Vielfalt an Anforderungen, die an das DLR herangetragen werden, gerecht zu werden. Es stellt abgestimmte und miteinander verbundene Aufgaben, Pflichten und Prozesse dar, um systematisch die Ziele des Zentrums zu erreichen. So stellt es einen hohen Anspruch an die Qualität seiner wissenschaftlichen Ergebnisse und Technologieentwicklungen. Gemäß der dezentralen Struktur folgt das DLR auch in der Organisation seines Managementsystems dem Subsidiaritätsprinzip: So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich.

Ziel des Managementsystems ist es, neben den Verantwortlichkeiten in den Instituten und Einrichtungen als Organisationseinheiten auch die jeweils unterschiedlichen Kontexte und Prozesse zu berücksichtigen. Somit besteht das DLR-Managementsystem aus dem übergeordneten Basissystem und den Teilsystemen der Institute und Einrichtungen. Dadurch ist es möglich, verschiedene Managementsystembereiche unterschiedlich stark zu zentralisieren. Während die Umsetzung des Qualitätsmanagements flächendeckend in die jeweiligen Teilsysteme delegiert ist, wird beispielsweise das Energiemanagement gemäß ISO 50001 im DLR zentralisiert organisiert.

Es liegt in der Verantwortung des zentralen Auditmanagements, die Überprüfung und Überwachung des Management-

systems in seiner dezentralen Struktur sicherzustellen. Dazu werden im DLR regelmäßig interne sowie externe Audits durchgeführt. Die Audits unterstützen dabei, eine kontinuierliche Verbesserung der dezentralen Teilsysteme in den Organisationseinheiten aber auch im DLR insgesamt voranzutreiben, um das Qualitätsniveau fortlaufend zu steigern. Das zentrale Auditmanagement mit seiner Koordinationsfunktion bildet damit einen wichtigen Baustein für die Weiterentwicklung im DLR und den Ausbau seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Zu den wichtigsten Aufgaben des zentralen Auditmanagements gehören:

- Verfahren zur Auditplanung und -durchführung zu optimieren,
- ausreichende und angepasste Kompetenzen der Auditoren durch Aus- und Weiterbildung bereitzustellen,
- Ergebnisse aus den durchgeführten Audits zur Ermittlung von Verbesserungspotentialen zu nutzen und
- dem DLR-Vorstand jährliche Auditschwerpunkte vorzuschlagen.

Das zentrale Auditmanagement arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung seiner eigenen Prozesse und Abläufe. Dazu ist die Zufriedenheit der involvierten Parteien mit Angebot, Umfang und Qualität der bereitgestellten Dienstleistungen eine wichtige Einflussgröße.

So entstand die Idee, Zufriedenheitsanalysen durchzuführen (Befragungsdaten s. Tabelle). Ziele sind, Schwächen und Stärken zu identifizieren, um Maßnahmen und Chancen zu ergreifen. Die Zufriedenheitsanalysen dienen dazu, bisher unausgesprochene Anforderungen oder Erwartungen aufzudecken. Daraufhin wurde jeweils ein Fragebogen für die 62 Managementbeauftragten entwickelt und einer für die 60 Auditoren.

### Zufriedenheitsbefragung via Video-Telefonie

Die Zufriedenheitsbefragungen (Themen s. Tabelle) wurden bisher mittels Fragebogen auf einer Online-Plattform durchgeführt, doch die Antwortquote war gering. Da für die geplante Befragung eine hohe Antwortquote angestrebt wurde, fiel die Wahl auf den Vorabversand des Fragebogens und das videotelefonische Interview mit einer Dauer von 20 bis 30 Minuten. Das Interview bietet den Vorteil, unmittelbar Rückfragen stellen zu können und Ergänzungen zu den Antworten aufzunehmen.

Zunächst wurden Themen gesammelt und mögliche Fragen formuliert. Dazu wurden Fragebögen vergangener Befragungen und verschiedene Anforderungsdokumente wie Normen oder die DLR-Verfahrensweisung zu Audits herangezogen sowie Online-Recherche betrieben. Final wurden für die Managementbeauftragten 32 Fragen zu 8 Themen und für die Auditoren 31 Fragen zu 6 Themen ausgewählt.

Durch die Wahl der Werkstudentin als Interviewerin wurde die Anonymität der Teilnehmer gewahrt und eine offene Atmosphäre geschaffen. Dies erhöhte die Bereitschaft zu ehrlichen, zielführenden Antworten und generierte Informationen von hoher Aussagekraft. Um Konzeptfehler, Missverständnisse und Fehlinterpretationen der Fragebögen zu erkennen, wurde ein Vorabtest durchgeführt.

In der Befragung wurden primär geschlossene Single-Choice-Fragen verwendet. Sie bieten den Vorteil, dass die Antworten leicht erfassbar, auswertbar und gut vergleichbar sind. Zusätzliche Freitextantworten als Ergänzung zur Antwortauswahl waren möglich.

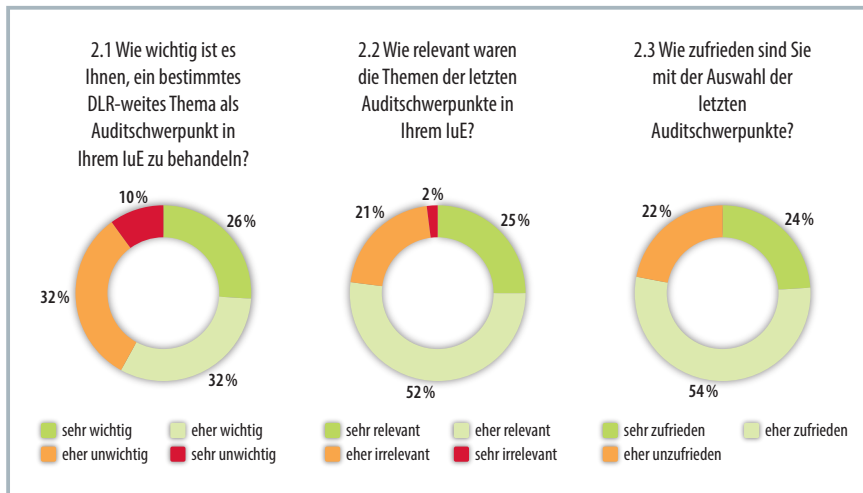
Es wurde eine Ordinalskala ohne Mittelkategorie gewählt, um neutrale Antworten zu vermeiden (Fluchtkategorie). »»

Zielgruppe	Managementbeauftragte	Auditoren
Befragungszeitraum	18.11.2021 – 05.01.2022	28.06.2022 – 19.08.2022
Befragungsdauer	ca. 1,5 Monate	ca. 1,5 Monate
Gesamtmenge der Zielgruppe	62	60
Anzahl befragte Personen	52	48
Antwortquote	84 %	80 %
Anzahl Themen	8	6
Gesamtanzahl Fragen	32	31

Befragungsdaten der aktuellen Zufriedenheitsbefragung im DLR Quelle: DLR

Fragen zu Themen	Managementbeauftragte	Auditoren	Im Text beschrieben
Nutzen interner Audits	x		
<b>Auditschwerpunkte</b>	x		<b>x</b>
Plattformen	x		
Kommunikation	x	x	
Organisation	x	x	
Auswahl der Auditierenden	x		
<b>Auditorentag</b>		x	<b>x</b>
Ausbildung		x	
Remote-Audits	x	x	
Feedback zur Befragung	x	x	

Themen der Zufriedenheitsbefragungen nach Zielgruppen. Quelle: DLR



Ergebnisse zu Auditschwerpunkten von 52 befragten Managementbeauftragten des DLR (LuE = Institute und Einrichtungen) Quelle: DLR © Hanser

Auf eine Restkategorie mit Antwortmöglichkeiten wie „weiß ich nicht“ oder „keine Angabe“ wurde aus demselben Grund verzichtet. Beim Telefoninterview wurde mit dem höchsten Skalenwert begonnen, da dies mit dem natürlichen Sprachfluss übereinstimmt: sehr wichtig – eher wichtig – eher unwichtig – sehr unwichtig.

Die Durchführung der Befragung verlief in fünf Schritten:

- Ankündigungsmail mit allen relevanten Informationen,
- telefonische Terminvereinbarung,

- Vorabversand des Fragebogens zur besseren Vorbereitung,
- Interview mit Fragebogen auf dem PC-Bildschirm und
- Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse.

### Auf die Auditschwerpunkte kommt es an

Für die Managementbeauftragten ist das relevanteste Ergebnis der Zufriedenheitsbefragung das Thema *Auditschwerpunkte*. Für den jährlichen Auditzyklus werden vom DLR-Vorstand Auditschwerpunkte beschlossen, welche in den Audits der Organisationseinheiten berücksichtigt werden müssen. Die Auditschwerpunkte dienen zur Prüfung der Umsetzung von DLR-Vorgaben und resultieren u.a. aus der Anzahl von Häufung der Feststellungen aus Auditberichten und den Herausforderungen des DLR. Sie erfüllen den risikobasierten Ansatz.

Das Ziel der organisationsweit geltenden Auditschwerpunkte ist, das gemeinsame Managementsystem im DLR zu verbessern. Die Auditschwerpunkte der letzten drei Jahre waren:

- Richtlinie Software-Engineering,
- Delegationsprinzip,
- Arbeitssicherheit sowie
- spezifische Normkapitel der ISO 9001.

Diese Auditschwerpunkte tragen an allen Standorten zur Harmonisierung der Prozesse in den vielen verschiedenen Organisationseinheiten bei. Aus diesen Ergebnissen wurden folgende Maßnahmen im DLR abgeleitet:

- Der Prozess der Auswahl der Schwerpunkte soll transparent und verständlich vermittelt werden.
- Bei der Auswahl der Themen von Auditschwerpunkten soll noch mehr auf Relevanz für das gesamte DLR mit nachvollziehbarem Nutzen für die Teilsysteme geachtet werden.
- Die Möglichkeit, selbst Vorschläge zu Schwerpunkten zu geben, soll besser kommuniziert werden.
- Es soll besser bekannt gemacht werden, dass Fachleute im Audit für die Schwerpunkte hinzugezogen werden können.
- Die Organisationseinheiten können und sollen weiterhin zusätzlich eigene Schwerpunkte für ihre Audits setzen. Dies soll an die Managementbeauftragten kommuniziert werden.
- Die Anzahl der vorgegebenen Auditschwerpunkte sollte auf zwei eingegrenzt werden.

## INFORMATION & SERVICE

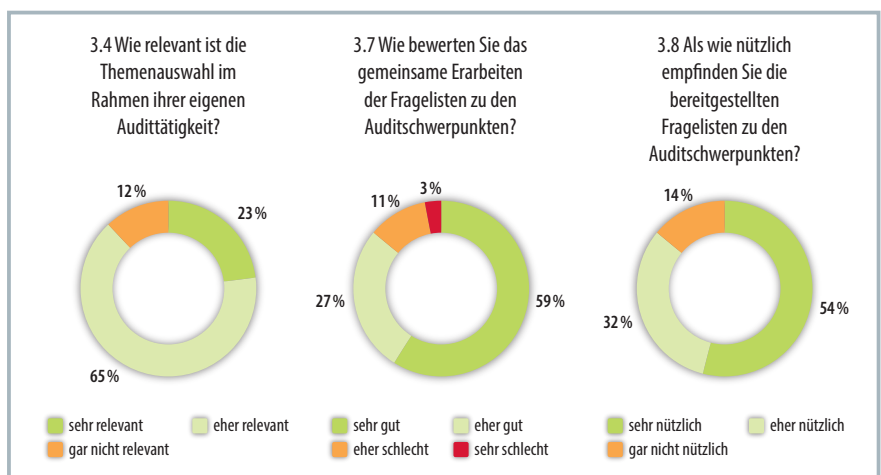
### AUTOREN

**M. Sc. Lisabeth Drewler** hat an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg den Studiengang Materials Science and Sustainability Methods mit einem Master of Science absolviert. Sie war als Werkstudentin beim DLR beschäftigt und hat die Befragung konzipiert, die Zufriedenheitsbefragungen online per Videotelefon-Konferenz durchgeführt und deren Ergebnisse ausgewertet.

**Prof. Dr.-Ing. Paul R. Melcher** ist Seniorprofessor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und lehrt im Masterstudiengang Materials Science and Sustainability Methods das Pflichtmodul Integrierte Managementsysteme. Im Qualitätsmanagement ist er seit über 20 Jahren als Trainer und Prüfer der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) sowie als Auditor und Berater für Prozessoptimierung bei der Hagen Consulting & Training GmbH tätig.

### KONTAKT

paul.melcher@hochschule-bonn-rhein-sieg.de



Antworten zum Auditorentag mit 48 Teilnehmern Quelle: DLR © Hanser

Auch 48 Auditoren wurden befragt, hier ist das relevanteste Thema der *Auditorentag*. Dabei handelt es sich um eine ganztägige, derzeit digitale Veranstaltung zur Weiterbildung und zum Austausch, zu denen das zentrale Auditmanagement bis zu drei Mal im Jahr einlädt. Jeder dieser Tage behandelt i.d.R. einen geplanten Auditschwerpunkt in Vorbereitung für den nächsten Auditzyklus sowie ergänzende Themen. Am Vormittag halten Fachleute zunächst einen Impulsvortrag, in dem die Relevanz und Verbindlichkeit des Themas für das DLR und weitere Informationen präsentiert werden. Am Nachmittag wird zu diesem Thema ein Fragenkatalog in Gruppen erarbeitet, der bei Audits herangezogen werden kann.

Aus den Ergebnissen wurden folgende Verbesserungsmaßnahmen identifiziert:

- Bei der Auswahl der Auditschwerpunkte soll zukünftig noch mehr darauf geachtet werden, dass es für möglichst

viele Bereiche des DLR von Relevanz ist.

- Verstärkt soll das Angebot kommuniziert werden, dass auch eigene Themenvorschläge in die Veranstaltungsplanung eingebracht werden können.
- Die Managementbeauftragten sollen motivieren werden, Praxisbeispiele aus ihrer Organisationseinheit zu den Auditschwerpunkten vorzustellen (Probleme und Best-Practice-Beispiele).
- Die Experten sollen auch während der Gruppenarbeiten am Auditorentag zur Verfügung stehen, um offene Fragen beantworten zu können.
- Alle Fragekataloge sollen weiterhin als Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden.

### **Video-Interviews erhöhen die Antwortquoten**

Um den Nutzen der Audits zu steigern, war die Zufriedenheitsanalyse aus Sicht von 52

Managementbeauftragten und 48 Auditierenden sehr zielführend. Sie hat wesentliches Verbesserungspotenzial aufgezeigt und zahlreiche Maßnahmen angestoßen.

Die Methode des Video-Interviews hat sich als sehr effektiv erwiesen, da Antwortquoten von 80% bzw. 84% bei den Zielgruppen erreicht wurden. Die Antwortquoten vergangener Befragungen ohne Interviews lagen unter 50%.

Die Befragung wird im DLR jährlich als Werkzeug zur regelmäßigen Erfassung der Zufriedenheit eingesetzt, um z. B. verschiedene Jahre miteinander zu vergleichen und zu beobachten, wie sich die umgesetzten Maßnahmen langfristig auswirken. Damit ist eine Zufriedenheitsanalyse eine gute Methode, um den in der ISO 19011 empfohlenen Regelkreis bei dem jährlichen Auditprogramm zu praktizieren. ■