

Telefon: +49 +421 - 34 00 92
www.praxisinstitut.de
info@praxisinstitut.de



**Audits im Qualitätsmanagementsystem
der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und
Museumsbibliotheken**

Unterlagen zur Auditschulung

30.-31.10.2007, Nürnberg

Programm für die Auditschulung

Erster Tag

Anreise bis 9.45 Uhr

- 10.00 Uhr Begrüßung, Organisatorisches
Kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
Zusammenfassung: Die bisherige Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems in der AKMB
- Entwicklungsgeschichte der Standards
- Das Qualitätssicherungssystem
- Die Zertifizierungsstelle
- Die zukünftige Bedeutung der Auditorinnen und Auditoren: Die Auditkonferenz (Herr Zangl für die AG „Standards“ der AKMB)
Nachfragen und Diskussion
- 10.45 Uhr Kurzpause
- 11.00 Uhr **Einführung: Die geltenden Standards den Bereich der AKMB**
(Herr Zangl für AKMB, Meinhard Motzko, PraxisInstitut Bremen)
Nachfragen und Diskussion
- 12.00 Uhr Mittagessen
- 13.00 Uhr **Das Audit als “Herzstück” des Qualitätssicherungssystem**
- Begriffe, Ziele und Grundlagen der Auditnorm nach ISO 19011:2002
- “Helfen statt Kontrollieren”: Methodische Hinweise zur Durchführung von Audits. Umgang mit Abweichungen.
- Bewertungsverfahren (Punktvergabe)
- Auditbericht und Abstimmungsverfahren
Nachfragen und Diskussion
(Meinhard Motzko, PraxisInstitut Bremen)
- 14.00 Uhr **Zusammenstellung von Auditpaaren** (jeweils 2 Auditor/innen) und Zuordnung von Regionen oder Kunst- und Museumsarten zur Auditdurchführung.
Auswahl von 2 Auditor/innen zur Durchführung des Auditgesprächs am zweiten Tag in der zu auditierenden Bibliothek
- 14.30 Uhr **Übung: Ein Auditgespräch wird eingeübt**
2 Auditpaare führen gegenseitig jeweils ein Auditgespräch, wobei jeweils 1 Paar die Auditor/innenrolle übernimmt, das andere Paar eine zu auditierende Bibliothek. Nach dem ersten Gespräch wird getauscht und das 2. Gespräch analog durchgeführt. Danach erstellen die Auditpaare jeweils einen Auditbericht und vertreten diesen im Rahmen jeweils eines Abstimmungsgesprächs.
- Ablauf:**
- 14.30 Uhr 1. **Vorbereitungsphase** (die jeweiligen Auditpaare bereiten eine Fragenliste/ Strategie auf der Basis der jeweils zu prüfenden Standards vor)
(bis zu 30 Minuten)
- 15.00 Uhr 2. **Auditgespräch 1**
(bis zu 30 Minuten)
- 15.30 Uhr 3. **Auditgespräch 2** (Rollentausch)
(bis zu 30 Minuten)
- 16.00 Uhr 4. **Auswertungsphase** (Die jeweiligen Auditpaare erstellen einen Auditbericht als Entwurf)
(bis zu 30 Minuten)

- 16.30 Uhr Kaffeepause
- 17.00 Uhr **5. Auswertungsgespräch 1** (Der Entwurf des Auditberichts zum Auditgespräch 1 wird abgestimmt und konkrete Verabredungen getroffen)
(bis zu 15 Minuten)
- 17.15 Uhr **6. Auswertungsgespräch 2** (Der Entwurf des Auditberichts zum Auditgespräch 2 wird abgestimmt und konkrete Verabredungen getroffen)
(bis zu 15 Minuten)
- 17.30 Uhr **Diskussion über die Erfahrungen mit den Übungsaudits im Plenum**
Einführung in den Ablauf des zweiten Tages
- Auditdurchführung
- Einführung in die Beobachtungsrollen und -verfahren der Teilnehmer/innen
- 18.30 Uhr Ende des ersten Tages.
Bei Interesse: Gemeinsame Abendgestaltung.

Zweiter Tag:

- 09.00 Uhr Begrüßung der Auditor/innen durch die zu auditierende Bibliothek.
Stand der Arbeit nach Qualitätsstandards und Motive für die Anmeldung zum Audit.
- 09.30 Uhr **Beginn des Audits** unter stiller Beobachtung der Teilnehmer/innen
- **Einführungsgespräch**
- **Interview**
- 11.00 Uhr Kurzpause
- 11.30 Uhr Die Auditor/innen erstellen den **Entwurf des Auditberichts**

Die Beobachter/innen tauschen in dieser Zeit ihre Beobachtungen zum Einführungsgespräch und zum Interview auf der Basis des Beobachtungsbogens aus.
- 13.00 Uhr Mittagspause
- 14.00 Uhr **Fortsetzung des Audits**
- **Vorstellung des Auditberichts** durch die Auditor/innen
- **Auswertungsgespräch** zwischen der Bibliothek und den Auditor/innen
Die Beobachter/innen nehmen dazu wiederum die Rolle der stillen Beobachtung ein und vermerken ihre Beobachtungen auf dem Bewertungsbogen.
- 15.30 Uhr **Erfahrungsaustausch** der Beobachter/innen gemeinsam mit den Auditor/innen und der zu auditierenden Bibliothek.
- 16.30 Uhr **Auditprogramm 2007/2008: Organisation der ersten anstehenden Audits**
- 17.00 Uhr Ende

Auditbegriffe (weitgehend aus der Auditnorm ISO 19011:2000)

Der Begriff Audit kommt vom lateinischen Wort „audire“ und bedeutet: „**Hören**“.

Audit

Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.

Auditor

Person mit der Qualifikation, ein Audit durchzuführen, in unserem Falle die erfolgreiche Teilnahme an der Auditschulung.

Auditteam

ein oder mehrere Auditoren, die ein Audit durchführen.

Anmerkung 1: Ein Auditor des Auditteams ist üblicherweise als Leiter der Auditteams eingesetzt.

Anmerkung 2: Das Auditteam kann auch in der Ausbildung befindliche Auditoren und bei Bedarf Sachkundige umfassen.

Anmerkung 3: Beobachter können das Auditteam begleiten, aber handeln nicht als Teil davon.

Auftraggeber

Organisation oder Person, die ein Audit anfordert, in unserem Falle entweder die AG Standards in der AKMB oder die Zertifizierungsstelle (Humboldt-Universität).

Auditprogramm

Ein oder mehrere Audits, die für einen bestimmten Zeitraum geplant werden und auf einen spezifischen Zweck gerichtet sind.

Auditkriterien

Satz von Politiken, Verfahren oder Anforderungen, der als Referenz herangezogen wird, in unserem Falle die jeweils geltenden Qualitätsstandards.

Auditnachweis

Aufzeichnungen, Tatsachenfeststellungen oder andere Informationen, die für die Auditkriterien zutreffend und verifizierbar sind.

Anmerkung: Auditnachweise können qualitativ oder quantitativ sein.

Auditfeststellung

Ergebnisse oder Beurteilung der zusammengestellten Auditnachweise gegen Auditkriterien.

Anmerkung: Auditfeststellungen können entweder Konformität oder Nichtkonformität mit Auditkriterien oder Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.

Auditschlussfolgerung

Ergebnisse eines Audits, das das Auditteam nach Erwägung der Auditziele und aller Auditfeststellungen geliefert hat.

Auditkonferenz

Einmal jährlich stattfindende Zusammenkunft aller Auditor/innen des Systems mit folgenden Standardaufgaben:

- Erfahrungsaustausch und Vereinheitlichung der Auditabläufe und Dokumentationsformen
- Klärung von Konfliktfällen
- Anpassung der Standards
- Organisation des nächsten Auditprogramms

Methodische Hinweise zur Durchführung von Audits

Ethisches Verhalten

die Grundlagen Vertrauen, Integrität, Vertraulichkeit und Diskretion sind unabdingbar für das Auditieren.

Sachliche Darstellung

die Pflicht, wahrheitsgemäß und genau zu berichten: Auditfeststellungen, Auditschlussfolgerungen und Auditberichte spiegeln wahrheitsgemäß die Audittätigkeiten wider. Über wesentliche Hindernisse, die während des Audits auftreten und über nicht bereinigte oder auseinandergehende Auffassungen zwischen dem Auditteam und der auditierten Bibliothek 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 Auditauftraggeber und andere interessierte Parteien in sie setzen.

Eine wichtige Voraussetzung ist das Vorhandensein der erforderlichen Qualifikation.

Unabhängigkeit

die Grundlage für die Unparteilichkeit und Objektivität der Auditschlussfolgerungen:

Auditoren sind unabhängig von der Tätigkeit, die auditiert wird und sie sind frei von Voreingenommenheiten und Interessenkonflikten.

Auditoren zeigen Objektivität während des gesamten Auditprozesses, um sicherzustellen, dass die Feststellungen und Schlussfolgerungen nur auf den Nachweisen beruhen .

Nachweise

die rationale Grundlage, um zu zuverlässigen und nachvollziehbaren Auditschlussfolgerungen in einem systematischen Auditprozess zu gelangen:

Auditnachweise sind verifizierbar. Sie beruhen auf Stichproben der verfügbaren Informationen.

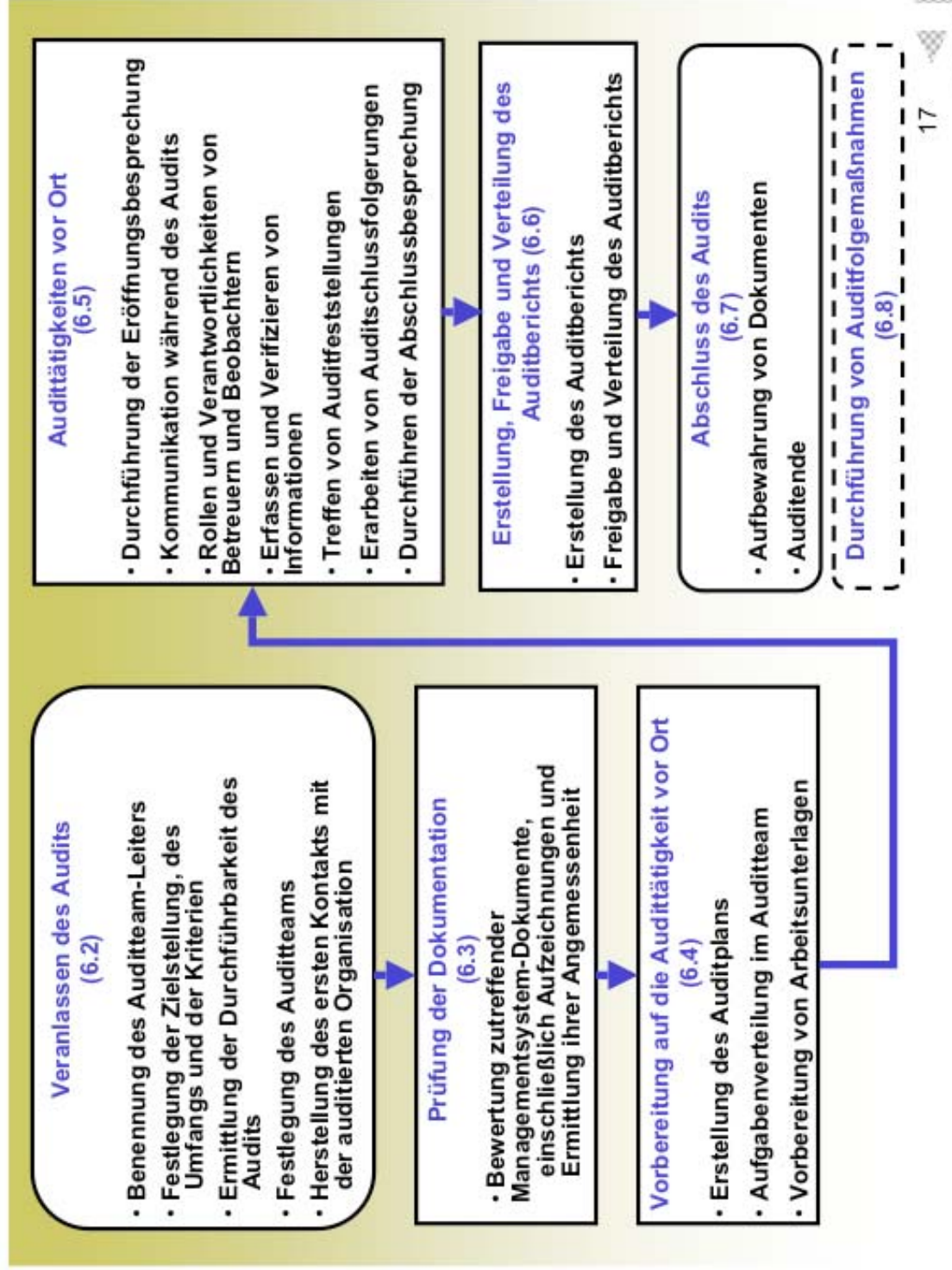
Nur eine nachvollziehbare Auswahl und Auswertung von Stichproben kann Auditschlussfolgerungen wie z.B. festgestellte Abweichungen oder Empfehlungen verständlich machen.

Helfen und Beraten

Auditor/innen suchen keine „Schuldigen“ sondern helfen und beraten im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Sie sind damit mehr „Entwicklungshelfer/innen“ als „Prüfer/innen“.

Bei Hindernissen in Bibliotheken, die eine Erfüllung der Standards verhindern, ist es Aufgabe der Auditor/innen, die Ursachen dafür herauszufinden, zu dokumentieren und, soweit möglich, nach Möglichkeiten der Überwindung der Hindernisse zu suchen und diese Vorschläge auch im Auditbericht zu vermerken. Auditor/innen sind die Erfahrungsträger der Bibliotheken und mit ihrer wachsenden Auditerfahrung die besten Expert/innen des gesamten Systems.



Übungsaudit: Aufgabenstellung

Sie wollen sich auf ein internes Audit vorbereiten. Dazu sind folgende Aufgaben zu erledigen:

1. Legen Sie zunächst die Funktionen im Auditteam fest. Sie benötigen:
 - 1 Auditleiter/in
 - 1 Protokollführer/in
 - 1 Berichterstatter/in (diese Funktion wird nur im Rahmen unserer Schulung gebraucht)
 2. Erstellen Sie die Frageliste für das Audit.
 - Gehen Sie dazu die Unterlagen des zu auditierenden Bereichs systematisch durch und formulieren Sie Fragen zu den darin enthaltenen Festlegungen. Sie entscheiden dabei, welche Festlegungen Sie für relevant im Rahmen Ihres Audits halten.
 - Legen Sie schon jetzt fest, welche Nachweise sie erfassen wollen.
 - Richten Sie sich darauf ein, dass Sie weitere (vertiefende) Fragen im Interview und "vor Ort" stellen und dass Sie sich dort gegebenenfalls auch weitere Nachweise vorlegen lassen.
 3. Erstellen Sie den Auditplan (entsprechend des Formblattes "Auditplan" und bestimmen Sie dafür unter anderem die Personen des zu auditierenden Bereichs, die bei dem Audit anwesend sein sollen. Sorgen Sie dafür, dass diese Personen informiert werden und auch tatsächlich anwesend sind.
 4. Bereiten Sie sich auf das Einführungsgespräch vor. Diese Aufgabe übernimmt in der Regel der/die Auditleiter/in, sie kann aber auch von einem anderen Teammitglied übernommen werden.
 5. Bereiten Sie sich auf das "Interview" und die "Vor-Ort-Erfassung" vor. Legen Sie dazu fest nach welchen Kriterien Sie dabei vorgehen wollen. Diese können sein:
 - Sind alle relevanten Anforderungen den zuständigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bekannt?
 - Werden die in den Verfahren beschriebenen Tätigkeiten unter Einhaltung der festgelegten Zuständigkeiten und Schnittstellen ausgeführt?
 - Werden die relevanten Anforderungen beachtet und liegen, wenn schriftlich formulierte Anforderungen existieren, diese bei den zuständigen Stellen aus?
 - Werden alle geforderten Nachweise geführt?
- Legen Sie auch fest, wer von Ihrem Team welche Fragen stellt und regeln Sie wie Sie mit spontanen Fragen Ihrer Teammitglieder umgehen wollen.
6. Notieren Sie sich alle Auditfeststellungen in der Auditfrageliste - oder und/oder auf einem gesonderten Zettel.
 7. Richten Sie sich darauf ein, dass Sie alle Unklarheiten, Abweichungen und sonstige Besonderheiten sofort notieren, weil sie sonst bei der nachfolgenden Bewertung durch Ihr Team oft nicht mehr präsent sind. Notieren Sie diese Anmerkungen entweder auf der Frageliste und/oder auf einem gesonderten Zettel.
 8. Planen Sie Zeit für Ihr internes Bewertungsgespräch ein und sorgen Sie dafür, dass Ihnen dafür in der zu auditierenden Bibliothek ein geeigneter Raum zur Verfügung gestellt wird. Sie treffen für jede Frage bzw. für jeden Fragenkomplex Ihre Auditfeststellung. Zum Schluss bewerten Sie das gesamte Audit und treffen Ihre Auditschlussfolgerung. Richten Sie sich weiterhin darauf ein, dass Sie in dieser Zeit auch den (vorläufigen) Auditbericht (einschließlich möglicher Abweichungsberichte) erstellen müssen.

9. Legen Sie fest, wann Sie das Auswertungsgespräch mit der Leitung der zu auditierenden Bibliothek führen wollen. Denken Sie daran, dass der Auditbericht (wie auch Abweichungsberichte) von der Leitung der Bibliothek unterschrieben werden müssen.

10. Formulieren Sie das Ankündigungsschreiben für die zu auditierende Bibliothek. Dieses Schreiben muss auch alle Aufgaben enthalten, die aus Ihrer Sicht von der Bibliothek für das Audit geleistet werden müssen. Fügen Sie dem Schreiben den Auditablaufplan einschließlich der Audit-Frageliste an.

Viel Erfolg und gutes Gelingen!

Auditplan

Audit Nr.:

Audittermin:

zu auditierende Bibliothek :

Standort/:

zu auditierende Verfahren/ Tätigkeiten:

Auditdauer:

Sitzung Auditteam:

Abschlussbesprechung:

Zu auditierende Mitarbeiter/innen/ Leitungen:

Auditleiter/in:

weitere AuditorInnen/Begleitperson/en:

Sonstiges (z.B. Ressourcen):

Auditziele (einschließlich zusätzlicher Angaben des Auftraggebers):

Auditkriterien (z.B. Verfahren, Normen, Gesetze, Bestimmungen, Verträge, Standards, usw. gegen die auf Konformität geprüft wird)

zu berücksichtigende Dokumente:

Auditplan an die zu auditierende Bibliothek übermittelt:

(Datum, Unterschrift des Auftraggebers des Audits)

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

Auditbericht

Auditnummer:

Audittermin :

Auditauftrag von/am:

Auditierte Bibliothek:

Auditierte Verfahren und Tätigkeiten: Standards Stand

Auditdauer:

Sitzung Auditteam (Datum) :

Abschlussbesprechung (Datum, Uhrzeit):.....

Auditierte Mitarbeiterinnen/ Leitung:

Auditleiter/in und weitere Auditoren:

Sonstiges:

Auditziel: Zertifizierungsprüfung

Auditfeststellungen:

..... Standards waren auditierbar (= Anzahl der zu erreichenden Punkte).

Nicht auditierbar waren folgende Standards (mit Begründung):

Erreicht wurden folgende Standards:

Doppelte Punktzahl konnten für folgende Standards vergeben werden (mit Begründung):

Nicht erreicht wurden folgende Standards (mit Begründung):

Dazu wurden folgende **Korrekturmaßnahmen** vereinbart (**mit Erledigungstermin**):

Schlussfolgerung:

Es wurden von erreichbaren Punkten erreicht.

Weitere Empfehlungen:

Unterschriften:

Auditor/innen:

Namen

Leitung auditierte Bibliothek: _____

Name

Direktion der Trägerinstitution: _____

Name

Gesprächsführung in Audits

0. **Begrüßung**
1. **Small talk (3 Min.)**
 - Halo-Effekt
2. **Einführungsgespräch**
 - Zeitvereinbarung
 - Thema erläutern (Sinn und Zweck des Qualitätsmanagementsystems erläutern)
 - Arbeitsteilung der Auditor/innen erläutern
 - Verfahren zur Berichterstellung (Entwurf) erläutern
 - Auf gemeinsame Diskussion des Entwurfs hinweisen
 - Verfahren im Konfliktfall: Auf Recht des Wiederholungsaudits hinweisen
 - Abschluss durch Rückformulierung (z.B. „Noch Fragen zum Ablauf?“)
3. **Interview zur Standarderfüllung**

3er Rhythmus:

 1. offene Fragen
 2. geschlossene Fragen
 3. Rückformulierung
4. **Vorläufiges Abschlußgespräch**
 - offene Fragen zusammenfassen
 - Ggf. nächste Termine, zusätzliche Recherche von Dokumenten oder Befragungen. o.ä. vereinbaren
 - Verfahren zur Diskussion des Entwurfs zum Abschlussbericht/
Abweichungsbericht vereinbaren

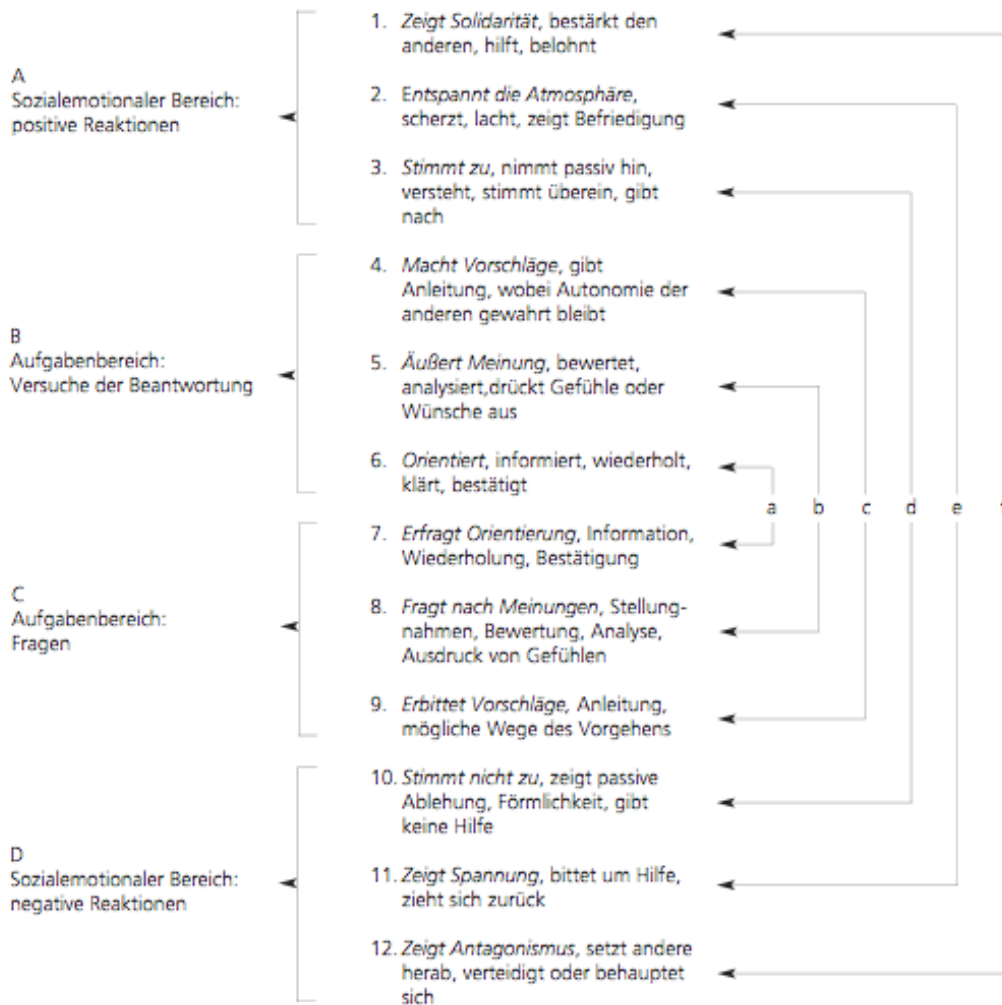
Danach entwerfen die Auditor/innen den Abschlussbericht und verständigen sich über die Punktvergaben, die Abweichungen und ggf. über Vorschläge zu Korrekturmaßnahmen sowie Verbesserungsvorschlägen.

Dieser Entwurf wird dann mit der Leitung der auditierten Bibliothek diskutiert. Ziel ist die Erreichung von Übereinstimmungen bzgl. der Inhalte des Auditberichts. Im Konfliktfall werden alle Dissense im Auditbericht vermerkt.

5. **Verabschiedung**

Beobachtungsschema nach R. F. Bales

Das bei der Beobachtung kleinerer Gruppen verwendete Kategoriensystem von R. F. Bales



Legende:

a) Probleme der Orientierung
 d) Probleme der Entscheidung

b) Probleme der Bewertung
 e) Probleme der Spannungsregulierung

c) Probleme der Kontrolle
 f) Probleme der Integration

nach: Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik, Göttingen 1973

Beobachtungsschema

Das Kategoriensystem von R.F. Bales zur Beobachtung in kleinen Gruppen

	Äußerungen																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1. Zeigt Solidarität , bestärkt den anderen, hilft, befohrt																					
2. Entspannt die Atmosphäre , scherzt, lacht, zeigt Befriedigung																					
3. Stimmt zu , nimmt passiv hin, versteht, stimmt überein, gibt nach																					
4. Macht Vorschläge , gibt Anleitung, wobei Autonomie der anderen gewahrt bleibt																					
5. Äußert Meinung , bewertet, analysiert, drückt Gefühle oder Wünsche aus																					
6. Orientiert , informiert, wiederholt, klärt, bestätigt																					
7. Erfragt Orientierung , Information, Wiederholung, Bestätigung																					
8. Fragt nach Meinungen , Stellungnahmen, Bewertung, Analyse, Ausdruck von Gefühlen																					
9. Erbittet Vorschläge , Anleitung, mögliche Wege des Vorgehens																					
10. Stimmt nicht zu , zeigt passive Ablehnung, Förmlichkeit, gibt keine Hilfe																					
11. Zeigt Spannung , bittet um Hilfe, zieht sich zurück																					
12. Zeigt Antagonismus , setzt andere herab, verteidigt oder behauptet sich																					

Bedürfnisführungskolle

Quelle: Klaus Antonis, Praxis der Gruppendynamik, Göttingen 1973

Das Kategoriensystem von R.F. Bales zur Beobachtung in kleinen Gruppen

	Äußerungen																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1. Zeigt Solidarität , bestärkt den anderen, hilft, belohnt																					
2. Entspannt die Atmosphäre , scherzt, lacht, zeigt Befriedigung																					
3. Stimmt zu , nimmt passiv hin, versteht, stimmt überein, gibt nach																					
4. Macht Vorschläge , gibt Anleitung, wobei Autonomie der anderen gewahrt bleibt																					
5. Äußert Meinung , bewertet, analysiert, drückt Gefühle oder Wünsche aus																					
6. Orientiert , informiert, wiederholt, klärt, bestätigt																					
7. Erfragt Orientierung , Information, Wiederholung, Bestätigung																					
8. Fragt nach Meinungen , Stellungnahmen, Bewertung, Analyse, Ausdruck von Gefühlen																					
9. Erbittet Vorschläge , Anleitung, mögliche Wege des Vorgehens																					
10. Stimmt nicht zu , zeigt passive Ablehnung, Förmlichkeit, gibt keine Hilfe																					
11. Zeigt Spannung , bittet um Hilfe, zieht sich zurück																					
12. Zeigt Antagonismus , setzt andere herab, verteidigt oder behauptet sich																					

Bedürfnisführungsrolle

Quelle: Klaus Antonis, Praxis der Gruppendynamik, Göttingen 1973

Rückmeldung

Meine Erwartungen wurden insgesamt

- übertroffen
- erfüllt
- teilweise nicht erfüllt
- nicht erfüllt

Der Stil dieser Veranstaltung gefiel mir

- sehr gut
- gut
- gar nicht

Meine "Gesamtnote"

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft
- ungenügend

Die Veranstaltung war

- zu anstrengend
- gerade noch erträglich
- richtig angelegt
- zu "lahm"

Ich erhielt

- viele Anregungen
- einige Anregungen
- wenige Anregungen
- keine Anregungen

Die fachlichen Anforderungen waren

- zu hoch
- angemessen
- zu niedrig

Meiner Beteiligung wurde

- zuviel Raum gegeben
- genügend Raum gegeben
- zu wenig Raum gegeben

Die Veranstaltung war

- zu lang
- richtig gewählt
- zu kurz

Sind die Unterlagen verständlich und anschaulich?

- ja, sehr
- es geht
- nein; sind problematisch

Die fachliche Kompetenz der Leitung

- sehr kompetent
- im Großen und Ganzen in Ordnung
- läßt zu wünschen übrig

Die eingesetzten Materialien und Methoden waren

- sehr vielfältig
- dem Stoff und der Situation angemessen
- zu einseitig

Falls Sie "zu einseitig" angekreuzt haben, schildern Sie bitte in Stichworten Ihre Kritik:

Wie waren die Räume?

- ich war sehr zufrieden
- es ging
- ich war nicht zufrieden

Wie war die Atmosphäre?

- ich war sehr zufrieden
- es ging
- ich war nicht zufrieden

Wie war die Organisation?

- ich war sehr zufrieden
- es ging
- ich war nicht zufrieden

Sonstige Hinweise, Vorschläge, ...:

Vielen Dank!