

Katja Bartlakowski

# Keine Angst vor internen QM-Audits

Stärkung der organisationalen Lern- und Fehlerkultur mit kreativen Auditmethoden

Das Qualitätsmanagement ist im Bibliothekswesen angekommen. Seit mehr als 20 Jahren wird das Thema in der Community bewegt; zahlreiche Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken haben die Implementierungsphase bereits hinter sich gebracht und arbeiten mit verschiedenen QM-Modellen – von der ISO 9001 über etwaige Total Quality-Management-Systeme bis hin zur Nutzung eigener, bibliotheksspezifischer Qualitätssiegel. Doch mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist es häufig nicht getan. Im Gegenteil: Es muss beständig evaluiert werden. Und wer eine Zertifizierung anstrebt, ist nach den Vorgaben vieler Systeme sogar verpflichtet, sogenannte interne Überprüfungen oder Audits durchzuführen. Da jedoch »Prüfen« oder »geprüft werden« nach menschlichem Empfinden nicht selten negativ besetzt ist, ja sogar mit Ängsten verknüpft sein kann, werden die Lernchancen für die Organisation, die das interne Auditieren bietet, häufig nicht erkannt. Dabei gewähren gerade kreative Auditmethoden interessante Möglichkeiten zur Förderung einer entspannteren Lern- und Fehlerkultur in der Organisation.

## Auditwesen, interne und externe Audits

Der Begriff »Audit« ist erst seit Veröffentlichung der ISO 9001 im Jahre 1987 in vielen Branchen gängig. Ganz anders das Prüfwesen, das im Ansatz bereits in den mittelalterlichen Bestimmungen zur Qualität in den damaligen Handwerkszünften verankert war und sich in der Folgezeit vornehmlich im Finanzwesen wiederfand. Bis heute werden Audits durch externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Gestalt von Revisionen durchgeführt. Im öffentlichen Sektor geben diese Prüfungen Auskunft über Umgang und Verwendung der öffentlichen Gelder und zeigen Schwächen beziehungsweise Verbesserungspotenziale des Finanzmanagements auf. Zur Früherkennung von Abweichungen sowie zur Prävention und ständigen Verbesserung haben viele Organisationen Abteilungen für den Bereich »Interne Revision« oder »Innenrevision« eingerichtet, deren

Aufgabe es ist, die Finanzprozesse sowie die Einhaltung der entsprechenden Vorschriften und Gesetze zu überwachen.

Eine vergleichbare Aufgabe kommt dem so genannten Qualitätsaudit zu. Es hat zum Ziel, die Wirksamkeit des eingesetzten Qualitätsmanagementsystems zu überprüfen und geht deshalb der Frage nach, ob das, was in der Organisation als vereinbart gilt, auch tatsächlich so gelebt wird. Genau genommen ist es ein Soll-Ist-Abgleich mit intern vereinbarten Standards, Norm- oder Siegelvorgaben sowie mit relevanten Gesetzesvorschriften. Man spricht bei einer derart umfänglichen Überprüfung auch von Systemaudit. Während das externe Audit in der Regel von unabhängigen, externen Gutachtern durchgeführt wird – wie etwa dem TÜV der DQS oder der DEKRA –, handelt es sich bei dem internen Audit um eine Art Selbstevaluation durch betriebseigene Mitarbeitende. Die Selbstbewertungs- und -reflexion in Gestalt von internen QM-Audits ist vielfach Voraussetzung für eine Zertifizierung.

## Rolle des QM-Auditors – damals und heute

Die Rolle des QM-Auditors, wie wir sie heute noch in vielen Situationen erfahren, ist stark geprägt von der geschichtlichen Entwicklung des modernen Qualitätsmanagements, das seinen Ursprung in der industriellen Fertigung hat. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts beherrschten Fließband- und Akkordarbeit die Produktion, die deutlichen qualitativen Schwankungen unterlagen. Frederic Taylors entwickelte vor diesem Hintergrund erstmals Methoden zur Überwachung und Auslese der mangelhaften Erzeugnisse nach ihrer Fertigung und führte die betriebliche Funktion eines Kontrolleurs ein. Bald erkannte man jedoch, dass es weniger umständlich und vor allen Dingen kostengünstiger ist, die Sicherung der Qualität nicht erst am Ende des Fertigungsprozesses zu setzen, sondern von vornherein in den Produktionsablauf zu integrieren (»Do it right the first time«-Ansatz). Die ersten Verfahren zur statistischen Qualitätskontrolle für die industrielle Fertigung wurden entwickelt, und fortan war es möglich, Störungen im Rahmen des Produktionsprozesses frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Die Idee der Null-Fehler-Quote entstand.

In der 1960er-Jahren wurde der industrielle Ansatz zur Qualitätssicherung allmählich auf andere Bereiche der Organisation ausgeweitet und zu Beginn der 1970er Jahren kam die Einbeziehung der umfangreichen Dokumentationspflichten hinzu. Im Jahre 1979 erfolgte in England sodann die Veröffentlichung der für alle Industriezweige geltenden Qualitätsmanagementnorm BS 5750, die auf der Basis der Normen für die Rüstungsindustrie entstanden war. Nach dem Vorbild dieser englischen Norm wurde die im Jahre 1987 verabschiedete und fortan weltweit gültige Normenserie ISO 9000 ff. entwickelt, die seither verschiedentlich überarbeitet wurde.

Sicherlich konnte man sich Produktionsfehler kaum leisten; traten diese dennoch in einer bestimmten Größenordnung auf, war dies Grund und Anlass, eine schlechte Qualität sowie eine nicht funktionierende Qualitätssicherung zu bescheinigen. Geprägt von diesem industriellen Qualitätssicherungs- und Null-Fehlerverständnis hatte der QM-Auditor seit jeher die Rolle des Prüfers, der seinen Blick auf Abweichungen und Nichtkonformitäten lenkte und in seinem Auditbericht checklistenartig auf das Abstellen der festgestellten Fehler drängte. Das Auditwesen war lange Zeit fokussiert auf »Beweisbares«, etwa in Gestalt von Kennzahlen, Mess- oder Prüfwerten, Statistiken und andere für notwendig erachtete Aufzeichnungen und damit reduziert auf eine Überprüfung rein technischer Funktionen und Dokumente.

Noch heute erleben wir selbst im Dienstleistungsbereich QM-Audits, die an eine Revision erinnern, im Rahmen derer Abweichungen von intern vereinbarten Handlungsstandards, von gesetzlichen Vorschriften und sonstigen Vorgaben identifiziert, Schwachstellen aufgedeckt und auf Fehler hingewiesen werden. Traditionell ist der Blick des Auditors immer noch sehr auf den Mangel fokussiert, wenngleich man neuerdings über »Schwachstellen«, »Schwächen« oder »Fehler« nicht mehr spricht, sondern eher »Lern- oder Verbesserungspotenziale« hervorhebt. Ungeachtet dessen kommt positives, anerkennendes Feedback nur selten vor.

Betrachtet man diese geschichtlich stark geprägte, streng wertende Audit- oder Prüfkultur, kommt es nicht von ungefähr, dass die Ankündigung eines QM-Audits bei Mitarbeitenden mitunter Stress, Ängste oder Sorgen auslöst. Steht ein Audit an, werden noch rasch die Qualitätsaufzeichnungen aktualisiert, die Managementbewertung nachgeholt, die Art des Arbeitens an die Vorgaben im QM-Handbuch angepasst oder bestimmte Abläufe eintrainiert, um vor den Augen des Auditors ja keine Fehler zu machen. Wieder andere Mitarbeitende entziehen sich dem Auditprozedere gänzlich oder stehen im Auditgespräch merklich unter Druck. »Im Audit fühle ich mich wie in der Schule, wie in einer Prüfung, auf die ich nicht gut vorbereitet bin«, so ein Mitarbeitender, der annahm, dass seine Kenntnisse, seine Fähigkeiten und Kompetenzen im Audit »überprüft« würden. QM-Audits werden vielfach nicht als hilfreiche, unterstützende Erfahrung verbucht, sondern als systematische Kritik oder Abwertung. In einer solchen Umgebung, geprägt von Angst, Druck und Stress, kann kein positives Fehlerverständnis entstehen, das ja erst ein Lernen ganz im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung ermöglicht.

Und genau hier zeigt sich, wie wichtig es ist, dass Auditoren ein neues Rollenverständnis entwickeln. Heute wissen wir, dass für die Qualität jede/r Mitarbeitende verantwortlich ist, nicht nur der Ingenieur oder der QM-Beauftragte. Wir wissen, dass Qualitätsentwicklung ein »Lernen« ist, dass hirnpfysiologisch betrachtet nur in druck- und stressfreien Umgebungen möglich ist. Wir wissen auch, dass nach heutigem pädagogischem Verständnis ein Fehler als Merkmal eines Lernprozesses verstanden wird. Und wir wissen, dass die Methoden, mit denen Produktionen geprüft werden, auf menschnahe Dienstleistungen, in denen die Kontakt- und Beziehungsgestaltung im Mittelpunkt steht, nicht unreflektiert übertragbar sind.



Eine Übersicht mit kreativen Audit-Methoden für die bibliothekarische Praxis finden Sie in der BuB-App.

All dies fordert eine zeitgemäße Kultur des Auditierens. Und vermutlich würde es genügen, wenn man zum ursprünglichen Audit-Verständnis zurückkehrte. Denn der Begriff »Audit« leitet sich aus dem Lateinischen Wort »audire« ab und bedeutet so viel wie »hören, hinhören, zuhören«. Bereits diese Wortdeutung impliziert, dass dem Auditieren eine Art Mensch und Organisation begleitender Charakter innewohnt, der über die bloße Fähigkeit, Norm-, Siegel- oder Gesetzesanforderungen abzugleichen, weit hinausgeht. Hinhören, Zuhören bedeutet auch wahrzunehmen, den Wert zu sehen und anzuerkennen sowie interessierte, offene Fragen zu stellen. Dieses Verständnis von Hinhören oder Zuhören erinnert doch sehr an die Herangehensweise eines Moderators oder Coaches, der mit seiner Arbeit Lern- und Entwicklungsprozesse in einer Organisation unterstützt.

Der Auditor ist hiervon ausgehend ein organisationaler Entwicklungsbegleiter, der mit Offenheit und Transparenz über sein Tun, Vertrauen schafft und vorurteilsfrei wahrnehmen beziehungsweise verstehen möchte. Er ist jemand, der einen aufrichtig interessierten Kontakt auf Augenhöhe herzustellen vermag und den Dialog mit den Auditbeteiligten wertschätzend und kompetenzorientiert gestaltet, sodass Befürchtungen und Ängste, die mit der Auditsituation oder mit der Angst, Fehler zu machen, zusammenhängen, gezielt genommen werden können. Der Auditor, der seine Rolle zeitgemäß versteht, könnte also jemand sein, der die Organisation mit einfühlsamem Verstehen und der richtigen Auditmethode aktiv dabei unterstützt, eine positive Lern- und Fehlerkultur zu entwickeln.

#### Fehlerkulturfreundliche Methoden für interne QM-Audits

Die Wahl der Auditmethode richtet sich nach der Zielsetzung des Audits. In der Regel wird es im Audit um den Abgleich der Realität mit den Anforderungen des gewählten Qualitätsmanagementsystems (Norm- oder Siegelanforderungen), den

gesetzlichen Vorschriften oder den Kundenerwartungen beziehungsweise des Umfeldes gehen. Will man jedoch das Audit auch dazu nutzen, gezielt Ängste und Barrieren im Umgang mit Fehlern und Misserfolgen abzubauen sowie die generelle Lern- und Anerkennungskultur zu stärken, so ist es nicht ganz unbedeutend, zunächst einmal die Hintergründe unserer fehlerkulturellen Prägung zu verstehen.

#### *Fehlerkultureller Hintergrund*

Fehler sind in der Arbeitswelt wie im Leben unausweichlich. Wer etwa heranwachsende Kinder beobachtet, wie sie sich in ihrer Welt bewegen, diese erfassen, hinfallen, wieder aufstehen und es erneut versuchen, kann miterleben, dass »Versuch und Irrtum« zu den Kernmethoden des Lernens gehört. Man spricht auch von initialem Lernen. Kinder wissen das, Menschen in Organisationen scheinbar nicht (mehr). Im Gegenteil: Viele haben ihre Kompetenz, offen, produktiv und in gewisser Weise leicht mit Fehlern umzugehen, weitestgehend verlernt.

**Für Zertifizierungsaudits gelten klare Vorgaben, an die man im Rahmen der Durchführung von internen Audits nicht gebunden ist. Im Gegenteil: Interne Audits bieten Freiraum, eigene Auditschwerpunkte zu setzen und kreative Methoden auszuprobieren.**

Mitursächlich sind da nicht selten die erlebten Schul- und Erfahrungserfahrungen. Denn in unseren immer noch sehr behavioristisch geprägten Lernumwelten ist die Benotung häufig an eine Fehlerquote geknüpft. Je größer die Fehleranzahl, desto schlechter die Note. Fehler werden in diesem Kontext als Makel, Defizit oder Minderwertigkeit angesehen und sind eng an negativen Konsequenzen gekoppelt. Wer dieses Fehlerverständnis übernimmt, entwickelt nahezu zwangsläufig auch eine Fehlerangst. Eine bekannte Selbstschutzstrategie ist dann die Konzentration auf Sicherheit spendende und nach Möglichkeit fehlervermeidende Routinen. Für Selbstständigkeit und Eigeninitiative fehlt dann das Zutrauen. Eigenständiges Lernen kann unter diesen Umständen nicht stattfinden. Aber nicht nur das. Mitunter geht in der Konsequenz das Gespür für die eigenen Fehler gänzlich verloren und damit das Vermögen, sich zu ihnen zu bekennen und sie als Lernchance zu begreifen.

Die pädagogischen Versäumnisse aus der Erziehungs- und Schulzeit im Arbeitskontext auszugleichen, ist kaum möglich. Gleichwohl benötigen Mitarbeitende Unterstützung darin zu lernen, mit ihren Fehlern wieder verantwortungsvoll umzugehen. Voraussetzung dafür ist eine Lernkultur, in der Fehler nicht als Schwäche, sondern als Lernanlass verstanden werden. Hierfür bedarf es einer wohlwollenden und vertrauensvollen Lern- und Arbeitsatmosphäre. Und eine solche kann gezielt durch die Anwendung spezieller, interner Auditmethoden gefördert werden.

#### *Methodenkoffer für interne Audits*

Für gewöhnlich findet im Vorfeld eines Audits eine erste Dokumentenprüfung statt. Für die Durchführung selbst wird üblicherweise die Gesprächs- oder Interviewmethode gewählt. Mitunter kommt auch die sogenannte teilnehmende Beobachtung von bestimmten Handlungssituationen zur Anwendung, im Rahmen derer direkte Interaktionen innerhalb einer Gruppe, Verhaltensweisen einzelner oder bestimmte Prozessbeziehungsweise Arbeitsabläufe beobachtet werden können. Auch die abschließende Dokumentensicht nimmt häufig nochmals Raum ein.

Neben diesen »Klassikern« gibt es zahlreiche Audit-Methoden, die einen kreativeren Rahmen bieten als die übliche Interviewmethode oder die unter den Auditbeteiligten häufig weniger beliebte Methode der teilnehmenden Beobachtung. Einige von ihnen – das Team-Quiz, das Prozessaudit (einmal anders), das Spontanaudit, das hospitative Audit, das Best-Practice-Audit sowie das Selbstbewertungsspiel nach ISO 9004 – werden in der BuB-App kursorisch vorgestellt.

Für Zertifizierungsaudits gelten klare Vorgaben, an die man im Rahmen der Durchführung von internen Audits nicht gebunden ist. Im Gegenteil: Interne Audits bieten Freiraum, eigene Auditschwerpunkte zu setzen und kreative Methoden auszuprobieren. Dass Audits wertschätzend und kollegial durchgeführt werden sollten, ist das eine. Wenn sie zudem entspannt ablaufen, möglicherweise auch Spaß machen und in diesem Kontext das gegenseitige Lernen und Reflektieren fördern, wäre das für die Entwicklung eines nachhaltigen organisationalen Lern- und Fehlerklimas ein großer Gewinn.

**Dr. Katja Bartlakowski** leitet seit 2009 das Bibliothekssystem der Hochschule Osnabrück. In der Zeit von 2003 bis 2005 absolvierte sie ein Bibliotheksreferendariat an der Universitätsbibliothek Marburg und erhielt zugleich den Master-Abschluss in Bibliotheks- und Informationswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. Zuvor studierte sie



Rechtswissenschaft, promovierte und schloss ihre juristische Ausbildung mit dem Rechtsreferendariat ab. Katja Bartlakowski ist ausgebildete QM-Koordinatorin (GAB), QM-Auditorin (TÜV), Mediatorin (BM) und systemische Coach (DGfC). Bis 2017 war sie Mitglied in der gemeinsamen Managementkommission von dbv und VDB.