

Die richtige Fragetechnik im Audit verbessert das Ergebnis

6. Februar 2019

Die richtige Fragetechnik im internen Audit

Mit dem ganz pragmatischen Ansatz mit einem Qualitätsmanagementsystem den größten Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, gehe ich auch an ein Audit heran. Ich vergleiche ein Qualitätsmanagementsystem gerne mit einem Auto – die Geschwindigkeit des Autos ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess, der Motor ist die jährliche Managementbewertung und der Sprit für diesen Motor sind die Ergebnisse aus den internen Audits. Wer also die bestmögliche Geschwindigkeit erreichen möchte, der sollte etwas an der „Qualität“ seines Sprits ändern.

O.k., man muss das jetzt nicht so bildlich sehen wie ich und kann auch ganz salopp sagen, dass ein internes Systemaudit ein Frage-und-Antwort-Spiel ist. Das ist auch richtig, aber mit der richtigen Fragetechnik kann ich hier die Qualität der Antworten beeinflussen!

Und darum soll es in diesem Artikel gehen, welche Fragetypen sollten benutzt werden, welche eher nicht und in welchen Situationen bringen welche Fragetypen welche Vorteile:



Offene Fragen

Im Audit sind offene Fragen der wichtigste Fragetyp und bringen Ihnen die meisten Informationen. Sie sollten diesen Fragetyp daher möglichst oft verwenden. Aufpassen sollten Sie allerdings in dem Moment, in dem die Antwort zu ausführlich wird. Denn einerseits signalisieren Sie ja Interesse mit einer offenen Frage und ermöglichen tiefere Gespräche, allerdings geben Sie damit auch Ihrem Gesprächspartner die Möglichkeit sehr ausschweifend zu antworten und weit über das Ziel hinaus zu schießen.

Beispiel für eine offene Frage: *"Wie ermitteln Sie in Ihrem Unternehmen die Kundenzufriedenheit?"*

Geschlossene Frage

Antworten auf geschlossene Fragen bringen Ihnen in der Regel nicht die Anzahl an Informationen, wie zum Beispiel eine offene Frage. Allerdings lassen sich diese gut zur Strukturierung verwenden oder zum Beispiel, um sich Selbstverständlichkeiten bestätigen zu lassen.

Beispiel für eine geschlossene Frage: *"Gibt es ein dokumentiertes Verfahren zum Thema internes Audit?"*

Hier bietet sich eine geschlossene Frage an, weil nach ISO 9001 das Qualitätsmanagementsystem solch ein dokumentiertes Verfahren enthalten muss. Wenn Sie dagegen die Frage stellen „Wie ist das Thema internes Audit bei Ihnen geregelt?“, dann bekommen Sie unter Umständen eine sehr ausschweifende Antwort, an deren Ende Sie nicht wissen, ob es jetzt ein dokumentiertes Verfahren gibt oder nicht.

Alternativfragen

Alternativfragen sollten (bis auf Sondersituationen) im internen Audit selten bis gar nicht verwendet werden, da der Fragesteller automatisch zwei Alternativantworten vorgibt. Ich nutze diese Fragetechnik in solchen Fällen, in denen ich ausdrücken möchte, dass ein Audits nichts Böses und ich nicht der böse Prüfer bin. Wenn ich der auditierten Person einen Entscheidungsfreiraum einräume, dann stärke ich dadurch das Gesprächsklima, was sich positiv auf das weitere Auditgespräch auswirken kann.

Beispiel für eine Alternativfrage: *"Möchten Sie bei der Begehung erst durch die Produktion oder den Einkauf?"*

Gegenfrage

Eine Gegenfrage sollten Sie als Auditor in der Regel wirklich nicht benutzen, da diese leicht provozierend wirken können und Konfliktpotential bieten. Allerdings werden diese häufig auch verwendet, um Druck auszuweichen.

Beispiel für eine Gegenfrage: *"Warum fragen Sie das?"*

Wenn Sie als Auditor solch eine Gegenfrage gestellt bekommen, dann sollten Sie hellhörig werden. Unter Umständen wird Ihnen diese Gegenfrage gestellt um Zeit zu gewinnen, weil Sie vielleicht mit Ihrer Frage einen wunden Punkt getroffen haben. Das könnte für Sie das Zeichen sein, da nochmal nachzuhaken. Denn darum geht es ja in einem internen Audit, um das Aufdecken von Schwachstellen und nicht um das Schulterklopfen wie toll das Qualitätsmanagementsystem doch ist.

Suggestivfrage

Es gibt Kollegen, die sind der Meinung, dass man in einem Audit keine Suggestivfragen verwenden sollte. Ich bin da leicht anderer Ansicht, denn an der richtigen Stelle eingesetzt, kann eine solche Frage das Gesprächsklima nachhaltig verbessern, zum Beispiel wenn der Auditierete sehr unsicher ist.

Beispiel für eine Suggestivfrage: *"Sie haben doch sicherlich ein dokumentiertes Verfahren dazu?"*

Wenn Sie sich absolut sicher sind, dass es dieses dokumentierte Verfahren gibt, dann stellen Sie der auditierten Person eine Frage, auf die er positiv antworten kann und die seine Selbstsicherheit steigern wird.

Kettenfragen

Kettenfragen sind jetzt der einzige Fragetyp bei denen ich auch der Meinung bin, dass diese außen vor bleiben sollten. In der Regel beantwortet der Befragte eh nur eine der beiden Fragen, weil er bei der Beantwortung dann die andere schon vergessen hat. Und sollte dem nicht so sein, so haben Sie unter Umständen als Auditor das Problem, dass Sie vielleicht so viele Informationen auf diese beiden Fragen bekommen, die Sie selber auch nur schwer verarbeiten und „verdauen“ können.

Beispiel für eine Kettenfrage: *"Wie lenken Sie die fehlerhaften Produkte und wo werden die gesperrten Produkte gelagert?"*

Sie sehen, es gibt viele Fragetypen die Sie verwenden können. Es kommt immer nur darauf an, die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt zu stellen. Denn das entscheidet am Ende über das Ergebnis des Audits. Und damit meine ich jetzt keine Feststellung über die Normkonformität des Qualitätsmanagementsystems. Ein gutes Ergebnis eines internen Audits ist für mich möglichst viele Ansatzpunkte zur Verbesserung des QM-Systems zu finden.