



CERTQUA

**Kontakt:**

CERTQUA GmbH  
Bonner Talweg 68  
53113 Bonn  
Tel.: 0228/4299200  
Fax: 0228/2803430  
E-Mail: presse@certqua.de

## Fachartikel

### Wie Sie Konfliktsituationen im Audit erfolgreich meistern können

Natürlich sind Auditoren immer darauf bedacht eine entspannte und friedliche Atmosphäre während eines Audits zu schaffen. Für die Auditierten können Audits jedoch aufgrund ihres Prüfungscharakters ein nicht zu vernachlässigendes Konfliktpotenzial bergen. Für die Beteiligten ist es deshalb wichtig zu wissen, um welche verschiedenen Konfliktarten es sich bei einem Audit handeln kann und mit welchen Ansätzen die Konflikte bearbeitet werden können.

#### Konfliktarten im Audit

Konflikte hängen sicherlich immer von den Charakteren der Beteiligten ab. Trotzdem können typische Konfliktsituationen in einige Kategorien zusammengefasst werden, die auch häufig in Misch- oder Kombinationsformen auftreten können:

- **Konflikt auf persönlicher Ebene**  
Persönlichkeitsbedingte Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinandertreffen. Ist der Auditor z.B. ein Pedant und erwartet dies auch von anderen, kann es zu Auseinandersetzungen kommen.
- **Bewertungskonflikt**  
Bewertungskonflikte entstehen durch unterschiedliche Wertorientierungen, Einstellungen und Normen. Im Audit kann sich dieser z.B. dadurch ergeben, wenn der Qualitätsmanager und der Abteilungsleiter die Wichtigkeit eines Zertifikats völlig unterschiedlich sehen.
- **Beurteilungskonflikt**  
Beurteilungskonflikte entstehen dann, wenn unterschiedliche Auffassungen über Ziele bei den beteiligten Parteien bestehen. Häufig taucht diese Form

von Konflikt zwischen Auditor und auditierter Abteilung auf, wenn es um die Dringlichkeit von Verbesserungsmaßnahmen oder die Festlegung dieser geht.

- **Sachkonflikt**

Sachkonflikte treten auf, wenn sich die Parteien zwar über Weg und Ziel einig sind, nicht aber über die Mittel oder den Einsatz der Ressourcen. Sind sich die Auditoren z.B. nicht über den Zeitbedarf eines Audits einig, liegt ein Sachkonflikt vor.

- **Beziehungskonflikt**

Diese Konflikte entstehen dann, wenn der Umgang miteinander nicht stimmt. In einem Auditteam tauchen Beziehungskonflikte z.B. dann auf, wenn die Auditoren nicht gut aufeinander zu sprechen sind und deshalb aneinander geraten.

Betreibt man Ursachenforschung für die verschiedenen Arten von Konflikten, so lassen sich einige Gründe herausarbeiten. Diese sind u.a.:

- Missverständnisse
- Mangelnde Kommunikation und Information vor und während des Audits
- Ungünstiges Kommunikationsverhalten (komplizierte Fragen des Auditors oder knappe Antworten des Auditierten)
- Gefühl der ungerechten Behandlung
- Groll, Ärger, Empfindlichkeit
- Unterschiedliche persönliche Bedürfnisse
- etc.

Für die Auditbeteiligten ist es deshalb wichtig, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und dagegen anzugehen.

### **Möglichkeiten der Konfliktvermeidung und Konfliktbearbeitung**

Um Konflikte von vornherein ausschließen zu können, ist eine gute Vorbereitung auf das Audit von großer Bedeutung. Darüberhinaus sollte zu Beginn des Audits ein gutes Klima und eine offene und kooperative Kommunikation geschaffen werden. Sind bereits erste Unstimmigkeiten aufgetreten, gilt es zu beobachten, wann rechtzeitige Pausen hereingebracht werden sollten, um Ruhe hereinzubringen. Steht die Konfliktpinsel schon auf rot und ist die Situation bereits eskaliert, ist eine kooperative Lösung die wirkungsvollste Methode, um das Problem in den Griff zu bekommen. Hier eignet sich z.B. ein kooperatives Konfliktgespräch. Wichtig ist dabei, das Gespräch gut durchdacht anzugehen. In einem ersten Schritt sollte die eigene Erregung und die des Gegenüber kontrolliert werden, indem z.B. eine kurze Pause eingelegt wird, um mögliche Aggressionen veratmen zu lassen.

In der zweiten Phase heißt es dann Vertrauen zu bilden. Es muss eine Beziehung hergestellt werden, die es ermöglicht, gemeinsam eine Lösung für das Problem zu finden. Vertrauensbildende Maßnahmen, wie die Offenbarung eigener Befürchtungen oder Eindrücke können dabei helfen.

Phase 3 steht für eine offene Kommunikation. Hier gilt es über das Erlebte und die Problematik offen zu kommunizieren.

In Phase 4 sollten Problemlösungsmöglichkeiten erörtert werden und in Phase 5 werden dann Vereinbarungen getroffen, um die erarbeitete Lösung umzusetzen. Ist dies geschafft gilt es abschließend noch den Konflikt auch innerlich, auf persönlicher

Ebene zu verarbeiten. Damit endet der Kreislauf der Konfliktbewältigung dort, wo er angefangen hat: im Inneren der Person.

Möchten auch Sie Qualitätsexperte im Bildungsmanagement werden und mehr über Auditsituationen erfahren? Dann besuchen Sie die Basisseminare [„Qualitätsmanagementbeauftragter“](#), [„Qualitätsmanager“](#) und [„QM-Fachauditor“](#) der [CERTQUA](#) GmbH.



**Autorenhinweis:**

Andreas Orru ist seit 1996 Geschäftsführer der CERTQUA – Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der beruflichen Bildung mbH. Er ist Experte im Bereich Qualitätsmanagement für Bildungsorganisationen. Nach seinem Studium der Soziologie sowie Rechtswissenschaft mit dem Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld war er als Lehrbeauftragter im Bereich Internationales Qualitätsmanagement an der Universität Düsseldorf tätig.