

<<<<<<<<<Anwendung von Coachingelementen im internen Audit von Managementsystemen

Abschlussarbeit

im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach
über das Institut INKONSTELLATION in München



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

Johannes Dassau , Riedern am Wald , Januar 2026 , Johannes.dassau@t-online.de, [Linkedin-Profil](#)

Nutzungs- und Weitergaberechte

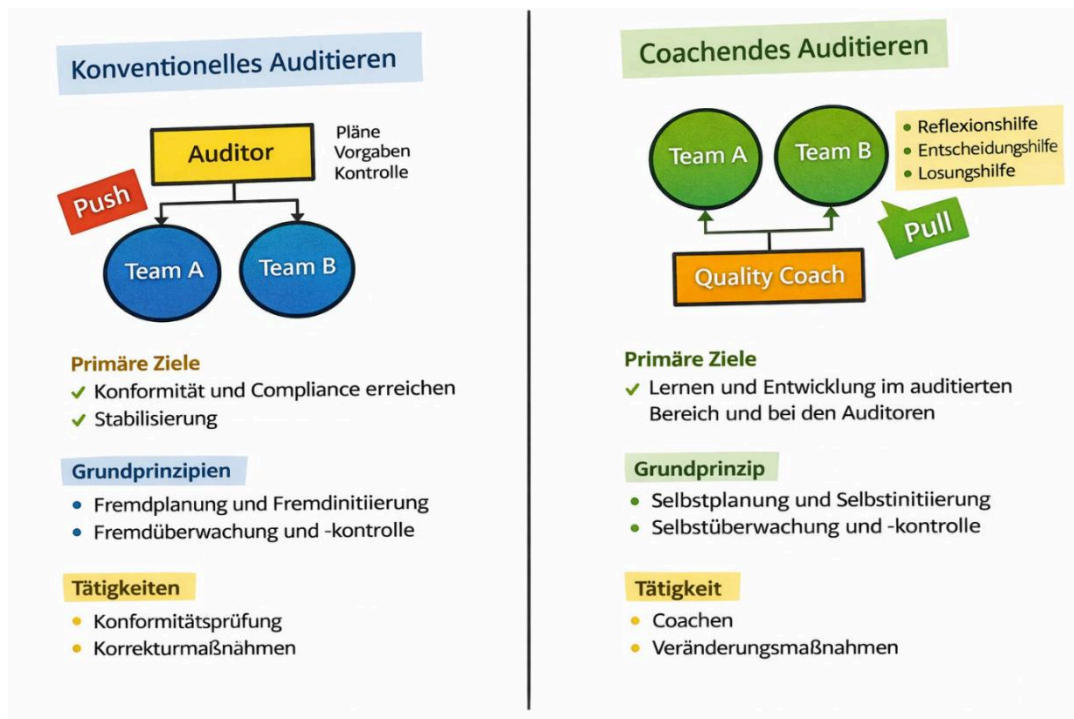
Dieser Aufsatz darf frei geteilt, vervielfältigt und inhaltlich genutzt werden. Eine Nennung des Autors ist erwünscht. Es bestehen keine urheberrechtlichen Einschränkungen.

Inhalt

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Einleitung..... | 3 |
| 2. | Begriffe | 5 |
| | systemisches Coaching :..... | 5 |
| | Internes Systemaudit | 5 |
| 3. | Zielgruppe..... | 5 |
| 4. | Anwendung im Audit | 6 |
| | Auditplanung..... | 6 |
| | Einführungsgespräch | 6 |
| | Interviews mit Einzelpersonen | 6 |
| | Feedback im Audit | 7 |
| | Umgang mit Abweichungen | 7 |
| | Verbesserungspotenziale | 8 |
| | Konflikte im Audit..... | 8 |
| | Abschlussgespräch..... | 9 |
| | Spickzettel: Fragetypen für Auditoren | 9 |
| 5. | Normenvergleich: ISO 19011 und systemisches Coaching | 10 |
| 6. | Methodische Abgrenzung..... | 11 |
| | Abgrenzung Audit und Coaching | 11 |
| | Normkonformität nach ISO 19011 | 11 |
| | Methodische Einordnung | 11 |
| | Was dieses Audit nicht ist..... | 11 |
| 7. | Fazit | 11 |
| 8. | Literaturverzeichnis | 12 |

1. Einleitung

In einer sich rasant verändernden, zunehmend komplexen Welt ist das konventionelle Auditieren obsolet ¹



Es geht in diesem Aufsatz um das Auditieren von Qualitätsmanagementsystemen überwiegend in Industrieunternehmen auf Basis der Internationalen Normen ISO 9001 und ggf. branchenspezifischer Normen.

Die konventionelle Art interner Managementsystem-Audits ist eher unbeliebt, da der Fokus oft auf Normerfüllung und Fehlerfinden liegt ohne relevanten Mehrwert für die Organisation.

Die deutsche Wirtschaft steht vor einer Effizienz-Revolution und muss sich weiter noch deutlicher schlanker und effizienter aufstellen. Die Reduzierung Verschwendung durch bürokratische Abläufe in Unternehmen erfordert neues Denken und schafft Raum für z.B. die Art des internen Audits von Managementsystemen .

Das Unternehmen profitiert von messbaren Effizienz- und Effektivitätssteigerungen.

Der Coaching-Ansatz ist für jede Unternehmensgröße, Start-Up-, Softwareentwicklungs- Unternehmen und Dienstleister geeignet.

Die Grundidee : das Audit wird zum Lernraum auf Basis relevanter Normen (ISO 19011²) anstelle der rein konformitätsorientierten Bewertung des Managementsystems.

Der vorliegende Aufsatz untersucht, wie ausgewählte Coaching-Elemente sinnvoll und normkonform in interne Systemaudits integriert werden können. Ziel ist es, aufzuzeigen, wie Audits nicht nur Anforderungen prüfen, sondern gleichzeitig Lernen, Dialog und nachhaltige Verbesserung im System fördern können.

¹ Quality Reinvented , Ralf Kohlen, Rudolf Müller 2021, S.216ff

² ISO 19011 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen 2018

“Menschen lassen sich viel eher durch Argumente überzeugen, die sie selbst entdecken, als solche, auf die andere kommen”³.



**Der Experte (Coachee)
findet selbst die beste Lösung**

Im wesentlichen findet die Form des Lösungsfokussierten Coachings Anwendung.

Der Aufsatz zeigt auf, welche Elemente des systemischen Coaching in Audits anwendbar sind und den interessierten Fach- und Führungskräften die Art des Auditierens **neu zu denken.**

³ Blaise Pascal (ein französischer Naturwissenschaftler und Philosoph) 17. Jahrhundert, [Blaise Pascal – Wikipedia](#)

2. Begriffe

systemisches Coaching :

Systemisches Coaching schaut auf **Zusammenhänge**, nicht nur auf Einzelprobleme.
Der Mensch wird als Teil von **Systemen** gesehen, z. B. Familie, Team oder Organisation.
Verhalten entsteht immer im **Kontext**.
Probleme sind keine Fehler, sondern **sinnvolle Reaktionen** im System.
Der Coach gibt keine Lösungen vor. Er stellt **gezielte Fragen**.
So entstehen neue Perspektiven. Ressourcen und Stärken werden **sichtbar gemacht**.
Veränderung beginnt mit einem **anderen Blick**.

Internes Systemaudit

Ein internes Systemaudit ist eine **interne Überprüfung** in Unternehmen der Wirtschaft.
Es prüft, ob Prozesse **festgelegten Regeln** entsprechen. Grundlage sind Normen, Vorgaben oder interne Standards (z.B. ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001...)
Das Audit wird von **eigenen Mitarbeitenden** durchgeführt. Ziel ist es, **Schwachstellen zu erkennen**.
Auch Stärken werden sichtbar. Es dient der **Qualitätssicherung**. Und der **kontinuierlichen Verbesserung**.

3. Zielgruppe

Die Arbeit richtet sich an Fach- und Führungskräfte, interne Auditoren, QM-Leitungen, Prozessverantwortliche und Führungskräfte mit Auditverantwortung, die interne Audits nicht nur als Kontrollinstrument, sondern als **dialogisches Entwicklungs- und Lernformat** verstehen und gestalten wollen.

4. Anwendung im Audit

| | |
|---|---|
| 1 | <h3>Auditplanung</h3> |
| | <p>Ziel System verstehen, Zusammenwirken der Unternehmensprozesse sinnvollen Rahmen schaffen auf Basis des risikobasiertern Ansatzes</p> <p>Haltung/ Gesprächsführung Neugierig – hypothesenorientiert – systemisch- aufbauend</p> <p>Methoden Auftragsklärung (Welche Ziele sollen verfolgt werden?) Systembrille / Stakeholder-Landkarte (Interne/ externe Stakeholder, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten.. Gesellschafter...) Ressourcenfokus</p> <p>Typische Fragen „Wo erleben Sie aktuell die größten Störungen, Fehlerkosten?“ „Welche Schnittstellen sind erfahrungsgemäß kritisch?“ „Woran würden Sie merken, dass dieses Audit nützlich war?“ „Wenn ich mir das System wie ein Uhrwerk vorstelle – wo hakt es manchmal?“</p> |
| 2 | <h3>Einführungsgespräch</h3> |
| | <p>Ziel Sicherheit, Sinn, Kooperation, Offenheit, Vertraulichkeit</p> <p>Haltung/ Gesprächsführung Wertschätzend – transparent – nutzenorientiert - lernend</p> <p>Methoden Auftragsklärung (Bestätigung , ggf. Ergänzung der Auditplanung) Positives Konnotieren („Audit als Unterstützungssystem“)</p> <p>Typische Fragen / Formulierungen „Was wäre für Sie ein gutes Ergebnis dieses Audits?“ „Was ist Ihnen wichtig für dieses Audit ?“ „Was soll nach dem Audit noch besser laufen?“ „Was hat bei früheren Audits geholfen – was eher blockiert?“ „Mein Anspruch ist nicht, Schuldige zu finden, sondern zu verstehen, wie das System arbeitet.“</p> |
| 3 | <h3>Interviews mit Einzelpersonen</h3> |
| | <p>Ziel Prozess und Interaktion mit „Stakeholdern verstehen, Denkraum des Auditierten öffnen, schlummernde Potentiale und Risiken sichtbar machen.</p> <p>Haltung/ Gesprächsführung Aktives Zuhören – nicht bewertend – neugierig, wertschätzend, aufmerksam Reframing, Zusammenfassen, Positives Konnotieren (Umdeuten)</p> <p>Zentrale Fragetechniken a) Beschreibende & Verhaltensfragen „Was passiert konkret, wenn ...?“ „Woran merken Sie, dass etwas aus dem schlecht läuft?“</p> <p>b) Zirkuläre Fragen „Woran würde Ihr Kollege merken, dass der Prozess gut läuft?“</p> |

| | |
|----------|---|
| | <p>„Was würde der Kunde an diesem Ablauf schätzen?“ „Was würde der Geschäftsleitung gut gefallen?“</p> <p>c) Ressourcenfragen „Wo funktioniert dieser Prozess besonders gut?“ „Was machen Sie dort anders?“</p> <p>d) Skalierungsfragen „Auf einer Skala von 0–10: wie gut funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen?“ „Welche Punktzahl (1-10) wünschen Sie sich?“ „Was wäre ein bei +2 anders?“</p> <p>e) Wunderfrage „Angenommen es würde über Nacht ein Wunder passieren (z.B. aus 6 wird 8), woran würden Sie das merken?“</p> <p>e) Hypothetische Fragen „Angenommen, das lief hier ideal – was wäre anders?“ „Wenn Sie einen Wunsch frei hätten: Was sollte bleiben, was sich ändern?“</p> |
| 4 | <p>Feedback im Audit (Rückmeldung während und am Ende eines Interviews)</p> |
| | <p>Ziel Lernen ermöglichen, nicht Abwehr erzeugen.</p> <p>Haltung Respektvoll – dialogisch – hypothesenoffen.</p> <p>Methoden Aktives Spiegeln & Zusammenfassen Beobachtung → Wirkung → Frage Meta-Perspektive</p> <p>Formulierungsbeispiele „Ich habe beobachtet..., das bewirkt im Prozess oft..., wie sehen Sie das?“ „Was davon ist für Sie stimmig – was nicht?“ „Was wäre aus Ihrer Sicht eine gute Reaktion des Systems darauf?“</p> |
| 5 | <p>Umgang mit Abweichungen</p> |
| | <p>Ziel Von Rechtfertigung zu Systemlernen.</p> <p>Haltung Abweichung = Information, nicht Versagen.</p> <p>Methoden Musterfragen Positives Konnotieren Systemische Ursachenklärung</p> <p>Typische Fragen „Seit wann ist das so stabil?“ „Was macht es dem System möglich, so zu arbeiten?“ „Wozu könnte dieses Vorgehen nützlich sein?“ „Was würde zusammenbrechen, wenn man das sofort ändert?“ „Wo sehen Sie dieses Muster noch?“</p> <p>👉 Ergebnis: Abweichung wird zur Systemdiagnose, nicht zur Schuldzuweisung.</p> |

| | |
|----------|--|
| 6 | Verbesserungspotenziale |
| | <p>Ziel Eigenverantwortliche Entwicklung statt Audit-Maßnahmenlisten.</p> <p>Haltung Der Bereich ist Lösungsträger.</p> <p>Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> • GROW-Logik • Skalierungsarbeit • Ressourcenaktivierung • Zukunftsbilder <p>Typische Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Was davon liegt realistisch in Ihrem Einfluss?“ • „Was wäre ein 10-%-Schritt?“ • „Woran würden andere merken, dass es besser läuft?“ • „Was aus der Vergangenheit könnten Sie reaktivieren?“ • „Was bräuchte das System, um das zu tragen?“ |
| 7 | Konflikte im Audit |
| | <p>Ziel Arbeitsfähigkeit sichern, Eskalation stoppen, Klärung ermöglichen.</p> <p>Haltung Allparteilich – OK-OK – beziehungsorientiert.</p> <p>Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewaltfreie Kommunikation • Meta-Ebene • Harvard-Prinzip (Interessen statt Positionen) • Zirkuläre Fragen • Perspektivwechsel <p>Typische Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Was ist Ihnen hier besonders wichtig?“ • „Was befürchten Sie, wenn das so bleibt?“ • „Was müsste gegeben sein, damit das für Sie tragfähig wäre?“ • „Was glauben Sie, was der jeweils andere hier schützen will?“ |

| | |
|----------|---|
| 8 | <h2 style="margin: 0;">Abschlussgespräch</h2> <p>Ziel Sinn verdichten, Verantwortung im System lassen, Lernschleife schließen.</p> <p>Haltung Würdigend – zukunftsorientiert – selbstverantwortlich - Aufbauend</p> <p>Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenrückblick • Skalierung (z.B. „ Das QM-System hat schon Bundesliga -Niveau“) • Transfer- & Metafragen <p>Typische Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Was nehmen Sie persönlich aus diesem Audit mit?“ • „Was davon war heute besonders nützlich?“ • „Was ist Ihr nächster kleiner Schritt?“ • „Woran merken wir beim nächsten Audit, dass sich etwas bewegt hat?“ |
| 9 | <h2 style="margin: 0;">Spickzettel: Fragetypen für Auditoren</h2> <p>Beschreiben</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wie läuft das konkret ab?“ • „Wer macht was, wann, womit?“ • <p>Zirkulär</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Was würde Ihr Kollege sagen...?“ • „Woran würde der Kunde merken...?“ <p>Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wo klappt es gut?“ • „Was funktioniert trotz allem?“ • „Wo sehen Sie noch Entwicklungsbedarf?“ <p>Skalieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wo stehen wir zwischen 0 und 10?“ • „Was macht die Punktzahl möglich?“ • „Welche Punktzahl wäre noch besser und wie kommen Sie dahin?“ <p>Hypothetisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Angenommen, das wäre gelöst...?“ • „Wenn Sie ein Jahr weiter wären...?“ <p>Systemisch</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Was reagiert der Prozess auf Störungen ?“ • „Was beeinflusst das noch?“ |

5. Normenvergleich: ISO 19011 und systemisches Coaching

Gegenüberstellung der Anforderungen aus der ISO 90011 “Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen” zum Systemischen Coaching

| ISO 19011-Anforderung | Coaching-Element ⁴ | Nutzen fürs Audit |
|-----------------------------------|--|---|
| Integrität & ethisches Verhalten | Wertschätzende Haltung, Respekt | Vertrauen, Offenheit, belastbare Aussagen |
| Unparteilichkeit & Unabhängigkeit | Allparteilichkeit, Haltung des Nicht-Wissens | Reduzierte Abwehr, objektivere Erkenntnisse |
| Kommunikation | Aktives Zuhören, systemische Fragetechniken | Tieferes Prozess- und Ursachenverständnis |
| Vertraulichkeit | Verschwiegenheit, sichere Beziehungsgestaltung | Höhere Gesprächsqualität und Offenheit |
| Risikobasierter Ansatz | Hypothesenorientiertes Vorgehen | Fokus auf wesentliche Risiken und Werttreiber |
| Kompetenz der Auditoren | Reflexionsfähigkeit, Selbststeuerung | Höhere Wirksamkeit des Auditprozesses |
| Umgang mit Abweichungen | Reframing, Ressourcenfokus | Lernen statt Rechtfertigung |
| Auditziele & Nutzenorientierung | Klare Auftragsklärung | Mehrwert für Führung und Organisation |

⁴ Handbuch zur Systemischen Coachingsausbildung ; INKONSTELLATION-Ausbildungsakademie Juli 2025

6. Methodische Abgrenzung

Abgrenzung Audit und Coaching

Die im Audit eingesetzten Coaching-Elemente dienen ausschließlich der Erkenntnisgewinnung, Reflexion und Systemdiagnose. Sie ersetzen keine Auditmethoden, keine Bewertung und keine Entscheidungshoheit der Organisation. Der Auditor nimmt keine beratende oder therapeutische Rolle ein. Verantwortung für Entscheidungen, Maßnahmen und Veränderungen verbleibt jederzeit bei der auditierten Organisation.

Normkonformität nach ISO 19011

Alle beschriebenen Vorgehensweisen bewegen sich innerhalb der in der ISO 19011 definierten Auditprinzipien und unterstützen insbesondere die Anforderungen an Kommunikation, Objektivität, risikobasiertes Denken und Kompetenz der Auditor:innen. Coaching-Elemente werden dabei als professionelle Haltung und Gesprächskompetenz verstanden.

Methodische Einordnung

Der Ansatz orientiert sich am lösungsfokussierten systemischen Coaching. Charakteristisch sind Ressourcenorientierung, hypothesenoffenes Fragen und der bewusste Verzicht auf Lösungsvorgaben. Diese Prinzipien stehen nicht im Widerspruch zur Auditmethodik, sondern erhöhen deren Wirksamkeit.

Was dieses Audit nicht ist

Dieses Audit ist kein Coaching im klassischen Sinn, keine Beratung und kein Ersatz für Managemententscheidungen. Es ist ein normkonformes Instrument zur Systembewertung, dialogischen Ursachenklärung und organisationalen Lernförderung.

7. Fazit

Interne System-Audits sind ein Führungsinstrument mit strategischem Potenzial. Richtig genutzt, liefern sie nicht nur Konformität, sondern relevante Erkenntnisse über Leistungsfähigkeit, Risiken und Verbesserungspotenziale im System in Übereinstimmung mit der ISO 19011⁵

Führungskräfte sind aufgefordert, Audits als Lern- und Steuerungsräume zu gestalten. Eine dialogische, systemische Haltung schafft Transparenz, reduziert Reibungsverluste und erhöht die Umsetzungsqualität von Verbesserungen.

Mein Appell:

Nutzen Sie Audits nicht zur Kontrolle, sondern zur intelligenten Weiterentwicklung Ihres Unternehmens. Gute Fragen schaffen bessere Ergebnisse als Checklisten.

.

8. Literaturverzeichnis

Ralf Kohlen, Rudolf Müller . (2021). *Quality Reinvented*. From <https://quality-reinvented.com/>

[COACHENDES AUDITIEREN - Ein Bericht aus der Praxis - Business. Quality. Coaching.](#)

[COACHENDES AUDITIEREN - Lösungen finden statt Probleme suchen](#)

ISO 19011:2018 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

Handbuch zur Systemischen Coachingausbildung ; INKONSTELLATION-Ausbildungsakademie Juli 2025