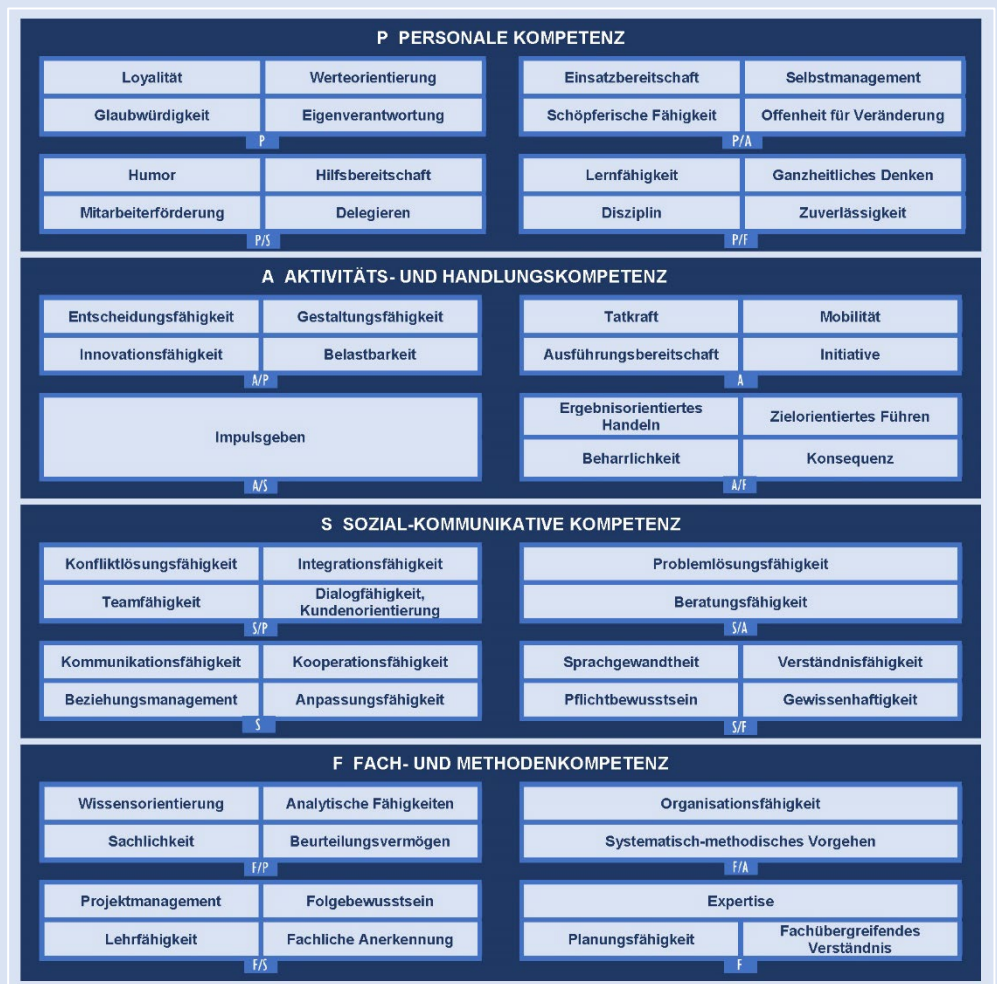


Agilität und Audit-Kompetenz

Idealtypisches Kompetenzmodell für Auditorinnen und Auditoren agiler Organisationen



Inhalt

1	Einleitung.....	3
2	In Normen und Richtlinien verankerte Kompetenzen	3
3	Agile Organisationen erfordern erweiterte Kompetenzen	5
4	Auditspezifische Anforderungen einzelner Kompetenzen.....	7
4.1	Offenheit für Veränderung.....	7
4.2	Ergebnisorientiertes Handeln.....	7
4.3	Kommunikationsfähigkeit	7
4.4	Analytische Fähigkeiten.....	8
4.5	Expertise	8
5	Notwendige Erfahrung mit agilen Tools.....	9
6	Besondere Herausforderung bei Audits.....	9
7	Zentrale Audit-Kompetenzen in agilen Organisationen.....	9
8	Fazit	10
9	Literaturverzeichnis.....	11

Über die Autorin: Mag. Silke Waidacher, MA MBA

Silke Waidacher ist als Beraterin, Trainerin und Coachin tätig. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen in der Beratung und Auditierung von Managementsystemen nach ISO 9001 und ISO 21001 sowie der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung nach KODE®. Mittels KODE® Kompetenz-Trainings unterstützt sie Menschen mit dem Bedürfnis, sich in ihrer Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln, in ihrer bestehenden beruflichen Tätigkeit individuelle Kompetenzen zu entwickeln oder mit Übertreibungen und Fixierungen in bestimmten Kompetenzbereichen besser umgehen zu können.

Die Forschungsergebnisse entstanden im Zuge der Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Business Administration an der Fachhochschule Burgenland.

Dezember 2022

© Copyright - Mag. Silke Waidacher, MA MBA

1 Einleitung

Um den steigenden Anforderungen der VUCA-Welt, geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, gewachsen zu sein, gewinnen flexible, agile Organisationen immer mehr an Bedeutung. Damit steigt auch für das Qualitätsmanagement die Notwendigkeit, agiler zu werden. Obwohl in der jüngeren Literatur zwar die notwendigen Kompetenzen von Teammitgliedern agiler Organisationen und agiles Qualitätsmanagement zusehends behandelt werden, gab es bisher noch keine definierten Kompetenzanforderungen an Auditorinnen und Auditoren bei der Auditierung und Zertifizierung agiler Managementsysteme. Eine umfassende Normen- und Literaturanalyse und Interviews mit Expertinnen und Experten liefern dazu nun erste Erkenntnisse.

Mittels Sichtung der vorhandenen Literatur in Hinblick auf die von den Normungsinstituten festgehaltenen Kompetenzen sowie der Durchführung heuristisch-explorativer Interviews mit Expertinnen und Experten galt es herauszufinden, welche Auswirkungen agiles Qualitätsmanagement auf die Kompetenzanforderungen von Auditorinnen und Auditoren in Auditierungs- und Zertifizierungsprozessen hat. Es wurde überprüft, ob die von den Normungsinstituten festgehaltenen Kompetenzen auch für Auditierungs- und Zertifizierungsprozesse in agilen Organisationen anwendbar sind oder hier eine Anpassung notwendig wäre und diese künftig von den Zertifizierungsstellen bei der Auswahl von geeignetem Auditfachpersonal berücksichtigt werden sollte.

Für die Zuordnung der Kompetenzen wurde der wissenschaftlich fundierte KODE® KompetenzAtlas von Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Volker Heyse verwendet.

2 In Normen und Richtlinien verankerte Kompetenzen

Auditorinnen und Auditoren müssen in Ihrem Handeln nicht nur zahlreiche Leitfäden und Normen berücksichtigen, auch die an sie gestellten Kompetenzanforderungen sind umfangreich. Im Kontext der Auditierung eines agilen Qualitätsmanagements, gekennzeichnet durch Unsicherheit und laufender Veränderung, ergeben sich zusätzliche Hürden, die erfolgreich bewältigt werden sollen. Der KODE® KompetenzAtlas erscheint dabei als eine gute Grundlage für die übersichtliche Zusammenfassung der vielseitigen Kompetenzanforderungen.

Aus Literatursicht sind neun der 64 strategischen Teilkompetenzen, nämlich

- schöpferische Fähigkeit,
- Optimismus,
- soziales Engagement,
- Schlagfertigkeit,
- Akquisitionsstärke,
- Experimentierfähigkeit,
- Konzeptionsstärke,
- Fleiß und
- Marktorientierung,

sowie vier der zwölf operativen Teilkompetenzen,

- äußere Erscheinung,
- Auslandserfahrung,
- außerfachliche Erfahrung und
- EDV-Kenntnisse

bei Auditierungs- und Zertifizierungsprozessen vernachlässigbar bzw. bleiben in den Leitfäden und Normen zumindest unerwähnt.

Berücksichtigt wurden dabei die erwähnten Anforderungen an Auditorinnen und Auditoren der ISO 19011:2018, ISO 17021-1 2015, ISO 17021-3 2018, des Leitfadens 08 der Akkreditierung Austria, des Kompetenzstandards der European Organization for Quality sowie des Leitfadens für die Beurteilung der Kompetenz des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung.

Literaturbasierter KompetenzAtlas für Auditorinnen und Auditoren

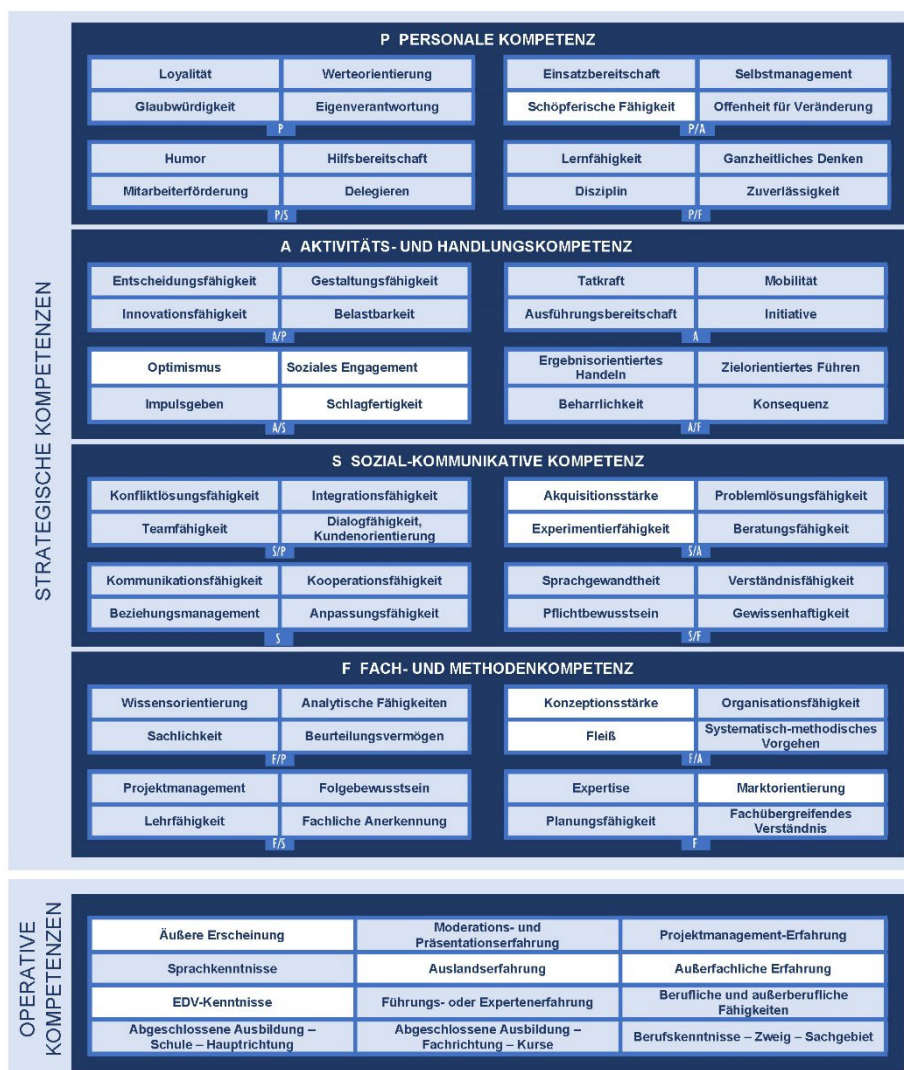


Abbildung 1: Literaturbasierter KompetenzAtlas für Auditteams

3 Agile Organisationen erfordern erweiterte Kompetenzen

Agiles Qualitätsmanagement wirkt sich auf die Kompetenzanforderungen an Auditorinnen und Auditoren in Auditierungs- und Zertifizierungsprozessen in Form einer Erweiterung der Teilkompetenzen um die strategische Kompetenz der *schöpferischen Fähigkeit* sowie die operative Kompetenz *EDV-Kenntnisse* aus.

Zudem ergeben sich in weiteren Teilkompetenzen graduelle Unterschiede in der Ausprägung einzelner Kompetenzanforderungen. Eine höhere Ausprägung der personalen Kompetenz ist in Form einer besonders hohen Toleranz und Offenheit für Veränderungen nötig. Außerdem sind erhöhte sozial-kommunikative Kompetenzen in Hinblick auf die Sprachgewandtheit und Kommunikationsfähigkeit wünschenswert. Ferner wird die Fach- und Methodenkompetenz der Auditorinnen und Auditoren um ein breit gefächertes Fachwissen über agile Methoden und Praktiken erweitert.

Das idealtypische Kompetenzmodell für Auditorinnen und Auditoren beinhaltet alle 16 personalen Kompetenzen, wie Loyalität, Werteorientierung, Glaubwürdigkeit, Eigenverantwortung, Einsatzbereitschaft, Selbstmanagement, schöpferische Fähigkeit, Offenheit für Veränderung, Humor, Hilfsbereitschaft, Mitarbeiterförderung, delegieren, Lernfähigkeit, ganzheitliches Denken, Disziplin und Zuverlässigkeit.

Die Aktivitäts- und Handlungskompetenz umfasst 13 der ursprünglich 16 Teilkompetenzen, diese sind Entscheidungs-, Gestaltungs-, und Innovationsfähigkeit, Belastbarkeit, Tatkraft, Mobilität, Ausführungsbereitschaft, Initiative, Impulsgeben, Ergebnisorientiertes Handeln, Zielorientiertes Führen, Beharrlichkeit und Konsequenz.

Auditorinnen und Auditoren agiler Qualitätsmanagementsysteme sollten zudem 14 der insgesamt 16 sozial-kommunikativen Teilkompetenzen mitbringen: Konfliktlösungs-, Integrations-, Team- und Dialogfähigkeit bzw. Kundenorientierung, Kommunikations-, Kooperations-, Beratungs-, Problemlösungs- und Anpassungsfähigkeit, Beziehungsmanagement, Sprachgewandtheit, Pflichtbewusstsein sowie Verständnis- und Gewissenhaftigkeit.

In der Fach- und Methodenkompetenz sind die 13 Teilkompetenzen Wissensorientierung, analytische Fähigkeiten, Sachlichkeit, Beurteilungsvermögen, Organisationsfähigkeit, systematisch-methodisches Vorgehen, Projektmanagement, Folgebewusstsein, Lehrfähigkeit, Fachliche Anerkennung, Expertise, Planungsfähigkeit sowie fachübergreifendes Verständnis wichtig.

Im Bereich der operativen Kompetenzen sind entsprechende Sprach- und EDV-Kenntnisse, Projektmanagement-, Moderations- und Präsentationserfahrung, Führungs- oder Expertenerfahrung, Berufskenntnisse, berufliche und außerberufliche Fähigkeiten, sowie eine abgeschlossene Schul- und Fachausbildung notwendig.



IDEALTYPISCHES KOMPETENZMODELL FÜR AUDITORINNEN UND AUDITOREN

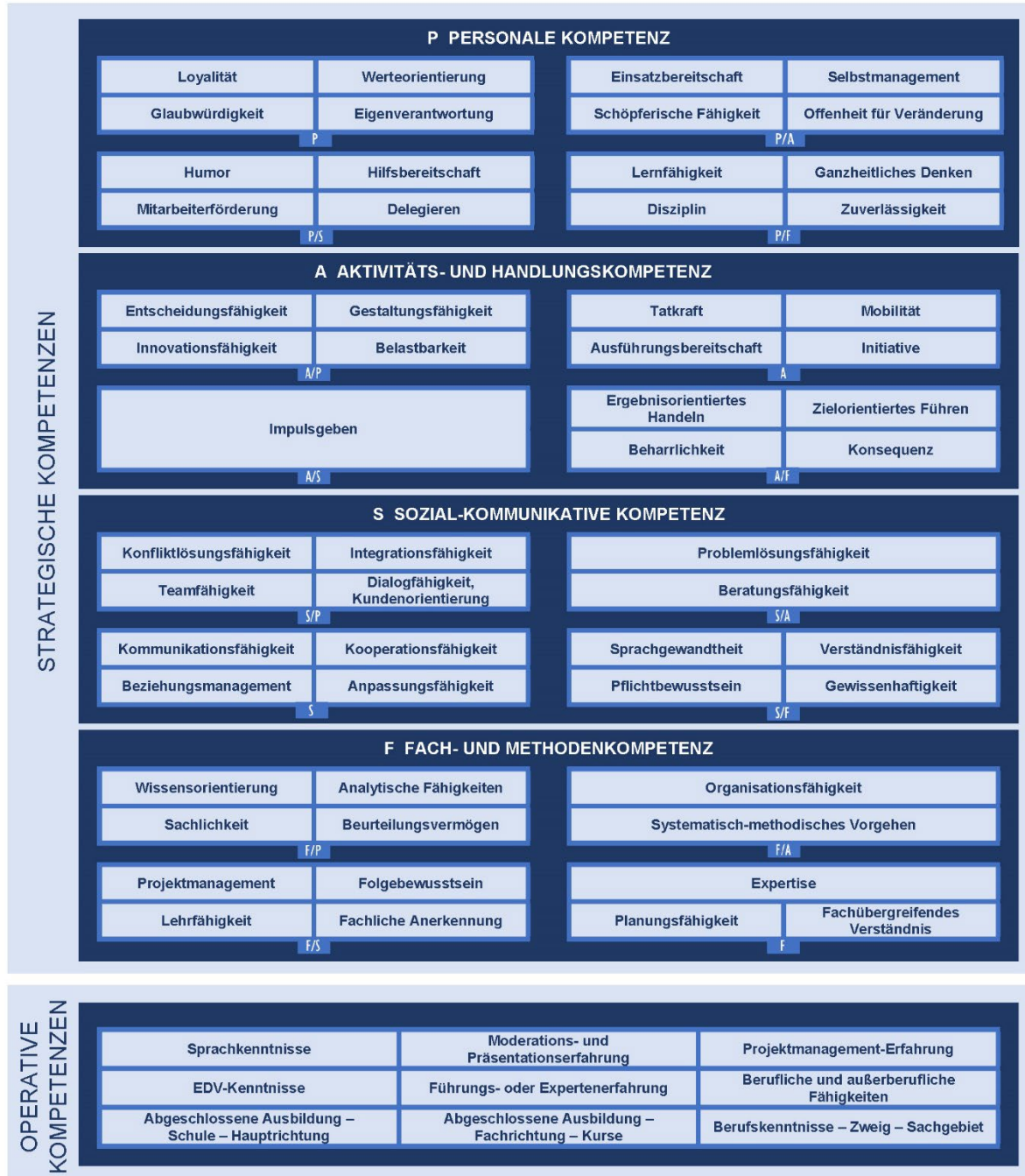


Abbildung 2: Idealtypisches Kompetenzmodell für Auditorinnen und Auditoren nach Waidacher

4 Auditspezifische Anforderungen einzelner Kompetenzen

Einzelne Teilkompetenzen des KODE® KompetenzAtlas werden um auditspezifische Anforderungen ergänzt:

4.1 Offenheit für Veränderung

Das persönliche Verhalten von Auditorinnen und Auditoren soll durch Aufgeschlossenheit gekennzeichnet sein, um bereit zu sein, alternative Standpunkte oder unkonventionelle Ideen zu erwägen und aus Situationen zu lernen. Offenheit als Kompetenz beinhaltet auch die Offenheit für die Veränderung des eigenen Mindset, für unbekannte Unternehmenskulturen, andere Herangehensweisen, neuartige Methoden und unterschiedliches Begriffsverständnis, beispielsweise von Agilität.

4.2 Ergebnisorientiertes Handeln

Auditorinnen und Auditoren müssen in der Lage sein, ihre Auditaktivitäten mit Fokus auf die Ziele und Bedingungen der Organisation zu initiieren, vorzubereiten und durchzuführen.

Allgemeine Kompetenzanforderung an die Auditteamleitung ist, das Audit zu planen und den einzelnen Auditteammitglieder nach der spezifischen Kompetenz zuzuweisen sowie das Auditteam entsprechend zu leiten, um zu den Auditschlussfolgerungen zu gelangen.

4.3 Kommunikationsfähigkeit

Auditorinnen und Auditoren benötigen eine geeignete sprachliche Ausdrucksweise, um mit den verschiedensten Personen in den unterschiedlichen Ebenen des zu auditierenden Unternehmens angemessen zu kommunizieren. Durch offene, verständlich formulierte Fragen und durch aktives Zuhören sind sie in der Lage, die Antworten der auditierten Personen zu verstehen und richtig zu deuten. Außerdem sollen sie anderen Personen den Nutzen eines Audits erklären können. Die Auditteamleitung muss in der Lage sein, Eröffnungssitzungen durchzuführen, während des Audits entsprechend zu kommunizieren und das Auditteam in der Kommunikation zu vertreten. Auditfachpersonal muss fähig sein, Interviewprotokolle und Auditberichte entsprechend und mit Blick auf die Zielgruppe zu erstellen. Kommunikationskompetente Auditorinnen und Auditoren tragen zur Verbesserung der Kommunikationsqualität bei, indem sie erfassen, ob sich ihr Gegenüber in einer konstruktiven Arbeitsphase befindet und können danach handeln. Dabei erfassen und klären sie Konfliktpotenzial frühzeitig. Sie setzen in ihren Audits klare Strukturen, um alle Beteiligten entsprechend zu motivieren, diese engagiert mitarbeiten und somit ein konstruktives Gespräch zum Nutzen der auditierten Stelle entsteht. Sie können laufende Prozesse, Verhandlungen und Diskussionen im richtigen Moment auf das Wesentliche zusammenführen.

4.4 Analytische Fähigkeiten

Analytisch kompetente Auditorinnen und Auditoren stellen verständliche, offene und sachliche Fragen, beobachten analytisch und klar und beurteilen die einzelnen Auditsituationen kritisch, wertneutral und vorurteilsfrei. Sie müssen dabei in der Lage sein, die für das zu prüfende Managementsystem relevanten Vorschriften und Standards zu interpretieren, Prozesse der einzelnen Organisationen zu analysieren, deren Prozessergebnisse im Hinblick auf die objektive Erreichung und Konformität sowie die Umsetzung und Wirksamkeit der geplanten Maßnahmen zu bewerten. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der auditierten Organisationsmitglieder müssen verstanden und klassifiziert werden. Während des gesamten Auditprozesses liegt die Hauptaufgabe des Auditteams darin, Informationen zu sammeln und zu überprüfen, um abschließend daraus Auditschlussfolgerungen abzuleiten und das Qualitätssystem der auditierten Organisation zu bewerten. Analytische Kompetenz bedeutet für Auditorinnen und Auditoren, in der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit den jeweiligen, spezifischen Branchenkontext mit seinen unterschiedlichen Mechanismen und Kulturen erfassen und bewerten zu können.

4.5 Expertise

Für Auditorinnen und Auditoren gilt es, über entsprechendes Wissen zu Auditprinzipien, -prozessen und -methoden, Managementsystemnormen, behördlichen und gesetzlichen Anforderungen sowie Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Organisation und dem gesamten Kontext der zu auditierenden Organisation zu verfügen. Grundsätzlich sollten sie dabei über mindestens so viel Fachwissen verfügen, um nachweislich in der Lage zu sein, die Leistungen und Überlegungen der zu auditierenden Personen verstehen und beurteilen zu können. In agilen Organisationen ist zudem ein Verständnis für die Bedeutung von Agilität und dem effektiven Einsatz agiler Methoden notwendig.

5 Notwendige Erfahrung mit agilen Tools

Ist es für Auditorinnen und Auditoren ausreichend, agile Methoden und Praktiken nur zu erkennen, oder müssen sie auch imstande sein, diese anzuwenden und zu analysieren?

Für einen Teil der befragten Experten ist es ausreichend, die Methoden zu kennen, sich im Vorfeld mit den unterschiedlichsten Tools auseinanderzusetzen und Zusammenhänge erfassen zu können. Dabei müssen sie jedoch keine tiefen Anwenderinnen und Anwender spezifischer Methoden sein. Der Großteil der Befragten sieht jedoch das eigene Erleben agiler Settings im beruflichen Kontext als Notwendigkeit an, um ein Gespür und ein Verständnis dafür zu entwickeln, was funktionieren kann, was mit diesen Methoden erreicht werden kann und in Bezug auf das Qualitätsmanagement wirksam ist oder nicht, wo möglicherweise Problematiken auftreten und was potenziell den Anforderungen der Norm entspricht und was nicht.

Entsprechendes Fachwissen über agile Methoden und Praktiken ist also jedenfalls notwendig, bei der Frage in welcher Ausprägung, sind sich die Expertinnen und Experten noch nicht einig.

6 Besondere Herausforderung bei Audits

Als eine der größten Herausforderungen für Auditsituationen wird, in der nur begrenzt zur Verfügung stehende Auditzeit, das Aufbringen des notwendigen Verständnisses für den jeweiligen Kontext, die Prozesse und die Unternehmenskultur der zu auditierenden Organisation gesehen.

7 Zentrale Audit-Kompetenzen in agilen Organisationen

Die wesentlichsten Kompetenzen für Auditorinnen und Auditoren in agilen Organisationen sind ein umfassendes Verständnis von der Intention der Norm, Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, Organisationsentwicklungsprozessen, Agilität und agilen Methoden sowie Teamdynamiken. Außerdem sind neben Erfahrungen und umfassendem Wissen in der jeweiligen Branche eine hohe digitale und analytische Kompetenz, Feedback-, soziale und forensische Kompetenz, eine fundierte Methoden- und erweiterte Kommunikationskompetenz, Konfliktfähigkeit, eine hohe Ergebnisoffenheit, Lernbereitschaft, ein offenes Mindset, (Selbst-)Reflexionsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, systemisches Denken und Kreativität besonders wichtig.



Abbildung 3: Die wichtigsten Audit-Kompetenzen in agilen Organisationen

8 Fazit

Das immer präsenter werdende Thema Agilität hat somit auch Auswirkungen auf die Kompetenzanforderungen von Auditfachpersonal und sollte künftig sowohl von den Zertifizierungsstellen als auch von den Auditorinnen und Auditoren in der Ausbildung und Beauftragung entsprechend berücksichtigt werden.

KODE® basierte Kompetenzanalysen und -trainings können hier eine wertvolle Hilfe darstellen.

9 Literaturverzeichnis

Adam, Patricia, Prof. Dr. (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Geschäftsführerin der Management Beratung Adam (MBA) GmbH, Professorin für "International Management" an der Hochschule Hannover, Auditorin für QM-Systeme sowie Assessorin für das EFQM Excellence Modell, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 22. Juni 2021

Akkreditierung Austria (2020): Akkreditierung Austria_Leitfaden L08_Anwendung 17021-1 V2015-V11_20200422. Wien: Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort

Austrian Standards International Standardisierung und Innovation (2015): Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2015). Wien: Austrian Standards International

Bundesverband der Auditoren e.V. (2021): Die Werte der Auditoren. <https://www.bvd-auditoren.de/die-werte-der-auditoren/index.html>. abgerufen am 04.06.2021

David, Volker (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Dipl.-Arb.wiss./Dipl.-Pol., selbständiger Berater im Bereich Organisationsentwicklung und Auditor für verschiedene Managementsysteme, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 18. Juni 2021

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015a): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015). Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015. Berlin: Beuth Verlag

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015b): Konformitätsbewertung – Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren – Teil 1: Anforderungen (ISO/IEC 17021-1:2015). Deutsche und Englische Fassung EN ISO/IEC 17021-1:2015. Berlin: Beuth Verlag

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2018): Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2018). Deutsche und Englische Fassung EN ISO 19011:2018. Berlin: Beuth Verlag

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2019): Konformitätsbewertung – Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren – Teil 3: Anforderungen an die Kompetenz für die Auditierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen (ISO/IEC 17021-3:2017). Deutsche und Englische Fassung EN ISO/IEC 17021-3:2018. Berlin: Beuth Verlag

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF (2013): Leitfaden für die Beurteilung der Kompetenz der Auditoren von Zertifizierungsstellen. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft

Erpenbeck, John & Grote, Sven & Sauter, Werner (2017): Einführung. In: Erpenbeck, John & von Rosenstiel, Lutz & Grote, Sven & Sauter, Werner (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. IX-XXXVII

European Organization for Quality (2019): Competence specification EOQ CoS 9000 Edition 2019. Requirements for Quality Management Personnel. Brüssel: EOQ

Göppel, Rainer, Prof. (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Leiter des Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme TMS, Lehrauftrag zu Qualitätsmanagement an der Hochschule Ulm und als Zertifizierungsauditor tätig, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 21. Juni 2021

Hackenauer, Wolfgang, Ing., MSc. (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Netzwerkpartner der Quality Austria, Produktexperte Umwelt und Energie, Umweltgutachter und Auditor, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 18. Juni 2021

Hackl, Uwe, MBA (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Geschäftsführer, Qualitätsbeauftragter und Auditleiter für die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen bei SystemCert Zertifizierungsges.m.b.H., Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 30. Juni 2021

Heyse, Volker (2007): Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In: Heyse, Volker & Erpenbeck, John (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster: Waxmann Verlag, S. 11-164

Heyse, Volker & Erpenbeck, John (2009): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Heyse, Volker (2017): KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. In: Erpenbeck, John & von Rosenstiel, Lutz & Grote, Sven & Sauter, Werner (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 245-265

KODE GmbH (2019): KODE® KompetenzAtlas. Herzstück der Kompetenzdiagnostik, Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements. <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kode-kompetenzatlas/>. abgerufen am: 13.05.2021

Koubek, Anni, Mag. Dr. (2021): Telefoninterview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Leiterin der Abteilung Innovation und Business Development Zertifizierung Qualität bei der Quality Austria, Vorsitzende des Komitees 129 „Qualitätsmanagementsysteme und Business-Excellence“ bei Austrian Standards International und eine international anerkannte Referentin zum Thema Qualitätsmanagement, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 15. Juni 2021

Sommerhoff, Benedikt, Dr. (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Leiter der Abteilung Innovation und Transformation in der DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität), arbeitet in seiner Funktion in der DGQ an den Zukunftsthemen, die besonders das Qualitätsmanagement sowie die Qualitätssicherung beeinflussen, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 10. Juni 2021

Staska, Harald, DI (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist die Geschäftsleitung der STASKA consulting, Stv. Vorsitzender des Komitees 129 „Qualitätsmanagementsysteme und Business-Excellence“ bei Austrian Standards International, Österreichischer Delegierter im technischen Komitee ISO/TC 176/SC 3/WG 24 der International Organization for Standardization, Auditleiter für die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen bei Bureau Veritas Austria GmbH und SystemCert Zertifizierungsges.m.b.H. sowie Lehrbeauftragter/Lektor an der FH OÖ Campus Steyr, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 30. Juni 2021

Stausberg, Gregor (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Geschäftsführender Gesellschafter der conVek GmbH, selbständiger Unternehmensberater, Berater im Bereich Qualitätsmanagement, externer Qualitätsbeauftragter und hat Auszeichnungen für den IT-Innovationspreis 2015, den Strategiepreis 2012 sowie den Qualitätspreis NRW 2007 erhalten, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 1. Juli 2021

SystemCert Zertifizierungsges.m.b.H. (2021): Richtlinie für Auditteammitglieder von Systemzertifizierungen Revision 26. o.O.

Tiefengraber, Andreas (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist die Leitung der Abteilung Systemzertifizierung und Auditleiter für die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen bei SystemCert Zertifizierungsges.m.b.H., Mitglied im Komitee 226 „Instrumente für das Umweltmanagementsystem“ bei Austrian Standards International, Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 21. Juni 2021

Wienken, Ursula (2021): Videointerview zu den Kompetenzen von Auditteams in agilen Organisationen, ist Geschäftsführerin der MQ - Gesellschaft für MehrQualität mbh, Beraterin, Trainerin und Coach, Gutachterin und Auditorin sowie Mitglied im Bundesverband der Auditoren e.V., Gespräch geführt von der Verfasserin. Graz, 7. Juli 2021