

## Auditerfahrung in Russland

### Hintergrundinformationen:

- Audits bzw. generell Überprüfungen wurden und werden in Russland als Maßnahme empfunden, um einen Hauptschuldigen zu finden und ihn in der Öffentlichkeit bloßzustellen.
- Das Verständnis dafür, dass Audits Chancen zur kontinuierlichen Verbesserung sind, ist bei den verantwortlich Beteiligten gering ausgeprägt.
- Eine zweite Besonderheit ist die Verordnungs- bzw. Gesetzeshörigkeit der Russen. Oft wird unter (Lead)Auditoren im Detail darüber gestritten, wie eine Norm ausgelegt werden soll(te), ohne im gleichen Atemzug eine Sachlogik bzw. Einstellung zu entwickeln, wonach es um ein gemeinsames Verständnis im Sinne eines KVP gehen sollte und das Audit eine Stichprobe des aktuellen Ist-Standes darstellt.
- Andererseits existieren „Gesetze“ in Russland dafür, um umgangen zu werden. Dies geschieht nicht in Betrugsabsicht, sondern um persönlich der permanenten Suche nach einem Schuldigen zu entgehen. (Durch diverse Bloßstellung sind viele Mitarbeiter verunsichert, obwohl sie nach geeigneter Zuwendung meist sehr gute Ideen entwickeln, um Dinge richtig zu tun.)
- Dazu kommt die Tatsache, dass sowohl viele Qualitätsverantwortliche als auch die internen Auditoren meistens eher über – durchaus tiefer gehende – theoretische als über praktische Auditerfahrungen verfügen. (Nur in seltenen Fällen hat man ihnen gezeigt, wie Audits erfolgreich und zur Zufriedenheit für alle Beteiligten abgeschlossen werden können); Leider verfügen die jungen ManagerInnen über zu wenig Berufspraxis im QM-Bereich, um überhaupt für eine deutsch-standardisierte QMB bzw. Auditorenausbildung zugelassen werden zu können.
- Die russische Auditvorbereitung ist nicht durch Vorausplanung und sorgfältige Organisation gekennzeichnet. Hier sollte der Leadauditor (oder aber ein anderer Dienstleistungspartner) viel stringenter in den Vorbereitungsstapen als Coach wirken.
- Auch ein Follow-up des Audits mit allen Beteiligten – wo zunächst die positiven Aspekte erläutert werden, ist zu empfehlen. Positives bei einer „Kontrolle“ gefunden und benannt zu bekommen – eine solche Erfahrung machen viele Russen das erste Mal in ihrem Leben.
- Neben den (oft starken) theoretischen Kenntnissen – durch Selbststudium, manchmal auch durch Weiterbildungskurse (in- und extern) fehlt den QM-Verantwortlichen meist die praktische Erfahrung einer bereits gelungenen Prozessverbesserung aus der Historie. Viele Personen in dem Bereich sind sehr jung und über „job-hopping“ vom einen Automotivzulieferer zum anderen übergegangen, weil der Vorgänger plötzlich die Löhne senkte. (Diese Tendenz wird beim derzeitigen Reallohnverfall infolge der drastischen Rubelabwertung noch zunehmen.)

- Da meist keine didaktisch durchdachte Einarbeitung realisiert wurde (die Leute springen ja angeblich nach 6-18 Monaten wieder ab), werden auch die vom jeweiligen OEM geforderten Standard-QS-Dokumente (FMEA, 8D-Report, ...) eher von der vorliegenden Vorlage abgeschrieben als wirklich verstanden und bei der eigenen Arbeit genutzt. (Bei tiefergehenden Fragen im Rahmen des Audits, warum welches Formular genutzt wird, ist meist die Grenze der Verständnislosigkeit erreicht. Interne Schulungen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen von Q-Methoden und -Hebeln finden nicht statt.)
- Zur russischen Mentalität gehört aber auch, dass die Leute enorm begeisterungs- und lernfähig sind. Dies könnte durch versierte Auditoren bzw. sprach- und mentalitätskundige Trainer in der Phase der Verhandlung mit dem Auditauftraggeber genutzt werden, um folgendes Fazit für den Gesamtprozess und für sich selbst nutzen zu können:  
Empfehlenswert ist vor dem Erstaudit – egal ob Prozessaudit nach VDA 6.3.2 oder Systemaudit – ein Pilotprojekt in Form einer Schulungsmaßnahme zur Qualifikation von verantwortlichem Personal und internen Auditoren.
- Unsere Erfahrungen bei KAMAZ (Tatarstan), Bosch (Engels) und Lear (Kaluga) und anderen russischen Partnern haben gezeigt, dass es hilfreich ist, neben der thematischen Wissensvermittlung, z.B. zum Prozessaudit, ein Pilotaudit mit den Teilnehmern zu entwickeln und dies an die eigentliche Schulungsmaßnahme anzuhängen. Die Partner lernten so die Zusammenhänge und den Umgang mit den Bewertungskriterien besser kennen. Es erfolgte eine erste interne Kalibrierung des Auditoren- und Verantwortlichen-Teams.
- Zuletzt ist noch anzumerken, dass ein Großteil der Q-Literatur durch russische Redaktionen (z.B. „Zentr Priorität“) teilweise falsch aus dem englischen ins russische übersetzt wurde und damit in der Theorie ohne die praktischen Eigenerfahrungen auch verkehrt verstanden wurde. Deutsche Literatur, wie z.B. der übersetzte VDA-Band 6.3. kam extrem spät auf den Markt und ist in einigen Bereichen auch nicht fehlerfrei.

Kontakt zum Erfa-Austausch bzw. Kooperation in russischsprachigen Regionen:

E-Mail: [mail@roennecke-trainings.de](mailto:mail@roennecke-trainings.de)

Web: [www.roennecke-trainings.de](http://www.roennecke-trainings.de)