

Inhalt

Vorwort	XI
1 Einleitung	1
2 So funktioniert LPA	7
2.1 Ablauf eines Layered Process Audits	7
2.2 Korrektur oder Maßnahmen bei Abweichungen vom Standard	10
2.3 Bewertungssystematik im LPA	11
2.4 Visualisierung der Ergebnisse am LPA-Board vor Ort	14
2.5 Integrierte Prozessverbesserung	15
3 Layered Process Audit (LPA) einführen	17
3.1 Fachliche Voraussetzungen	18
3.2 Organisatorische Voraussetzungen	21
3.2.1 Aufgaben und Beteiligung der Führungskräfte	22
3.2.2 Aufgaben und Beteiligung der Prozessverantwortlichen	26
3.2.3 Aufgaben und Beteiligung der Mitarbeiter	26
3.2.4 Aufgaben und Beteiligung der Mitarbeitervertreter und gesetzliche Hintergründe	27
3.2.5 Aufgaben und Beteiligung des LPA-Koordinators	29
3.2.6 Die Rolle des Qualitätsbereichs bei der LPA-Einführung und Umsetzung	31
3.3 Varianten einer LPA-Einführung	33
3.4 Projektschritte für die Einführung und die beteiligten Personen	35
3.5 Eignung und Prozessauswahl	37
3.5.1 Welche Bereiche eignen sich?	39
3.5.2 Welche Prozesse eignen sich?	41
3.5.3 Welche Umsetzungsphasen eignen sich?	44
3.5.4 Geeignete Prozesse auswählen	47

3.6	Typische Phasen einer LPA-Einführung	51
3.7	Leitfragen für die Einführung von LPA	54
4	LPA-Checklisten, LPA-Fragen und LPA-Visualisierung	57
4.1	LPA-Fragen formulieren	58
4.1.1	Unterschiedliche Spalten in der LPA-Checkliste	59
4.1.2	Varianten für die Erstellung der Fragen	61
4.1.3	Wichtige Tätigkeiten im Prozess für die LPA-Fragen erkennen ...	63
4.1.4	Fragen gestalten und formulieren	67
4.1.5	Beteiligte bei der Erstellung der LPA-Fragen	72
4.2	Aufbau von LPA-Checklisten	74
4.2.1	LPA-Checklisten mit einer unterschiedlichen Dynamik der Fragen	74
4.2.1.1	Checklisten mit gleichbleibenden Fragen	75
4.2.1.2	Checklisten mit dynamischen LPA-Fragen aus einem Pool mit unterschiedlichen Themen und Fragen	77
4.2.1.3	Checklisten mit ergebnisorientierten Fragen	79
4.2.2	LPA-Checklisten mit und ohne Ergebnisdarstellung	81
4.2.2.1	Checklisten ohne zeitliche Ergebnisdarstellung	82
4.2.2.2	Checklisten mit zeitlicher Ergebnisdarstellung	85
4.2.3	LPA-Checklisten für bereichs- oder prozessbezogenes LPA	88
4.2.4	Unterschiedliche LPA-Checklisten kombinieren	90
4.2.5	LPA-Checklisten aus der Automobilindustrie	95
4.3	Visualisierung der LPA-Ergebnisse	101
4.3.1	LPA-Board gestalten	102
4.3.2	Umsetzung visualisieren	104
4.3.3	Umsetzung und Ergebnisse visualisieren	106
5	Unterschiedliche Auditformen im LPA	111
5.1	LPA als hierarchische Audits	111
5.2	LPA als Basis-Audits	113
5.3	LPA als Level Audits	116
5.4	LPA als Reverse Audits	117
5.5	LPA als Team-Audits	118
6	Geeignete Layer-Struktur und Frequenzen finden	119
6.1	Die LPA-Keimzelle	120
6.2	Vertikale und horizontale Struktur	123
6.3	Frequenzen für LPA-Stichproben	130

7 Externe Anforderungen an die Umsetzung von LPA	135
7.1 Vergleich zwischen LPA und internen Audits	138
7.2 Layered Process Review: Wirksamkeit eines Prozesses überprüfen	142
7.3 Anforderungen aus ISO-Normen und IATF 16949 mit LPA umsetzen	147
7.3.1 Anforderungen der ISO 9001	149
7.3.1.1 Risikobasiertes Audit	150
7.3.1.2 Internes Audit	151
7.3.2 Anforderungen der IATF 16949:2016	154
7.3.3 Customer Specific Requirements	162
7.3.4 Anforderungen der ISO 19011	164
8 LPA und Prozessmanagement	175
8.1 Was bedeutet Prozessmanagement?	175
8.2 LPA ohne vorhandenes Prozessmanagement einführen	179
8.3 LPA mit unterschiedlich gelebten Prozessmanagementsystemen	180
8.4 Prozessmanagement fördern mit LPA	184
8.4.1 Prozessverantwortlichen einbinden	185
8.4.2 Neue oder veränderte Prozesse einführen	187
8.4.3 Prozesse über unterschiedliche Standorte steuern	195
9 Beispiel: LPA-Einführung in der Kunststoffindustrie	201
9.1 Zielsetzung und Überblick	202
9.2 Layer, Frequenz und Beteiligte	205
9.3 Layer 1	206
9.4 Nicht erfüllte Vorgabe	212
9.5 Layer 2, 3 und 4	213
9.6 Maßnahmenverfolgung	218
9.7 Auswertung	220
10 Beispiel: LPA in einer rollenorientierten Layer-Struktur	223
10.1 Phasen- und Gate-Modell	225
10.2 Rollen, Prozessbeschreibung und Templates (Formulare)	227
10.2.1 Wer ist beteiligt?	228
10.2.2 Prozessbeschreibungen und Templates nutzen	230
10.2.3 Projektcockpit: Überblick schaffen	233
10.3 Auditfrequenzen, Fragen und Visualisierung	236
10.3.1 Geschäftsleitung auditiert Quality Board	239

10.3.2	Quality Board auditiert Projektleiter	240
10.3.3	Quality Board auditiert Auftraggeber	240
10.3.4	Quality Board auditiert Bereichsleiter	241
10.3.5	Auftraggeber auditiert Projektleiter	242
10.3.6	Bereichsleiter auditiert Projektteam	242
10.4	Wirksamkeit überprüfen	243
10.4.1	Prinzipien der Verbesserung	243
10.4.2	Verbesserungen sicherstellen	245
	Literatur	249
	Index	251
	Über den Autor	257