

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 So funktioniert LPA</b> .....	<b>7</b>
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
<b>3 Layered Process Audit (LPA) einführen</b> .....	<b>17</b>
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
<b>4</b>	<b>LPA-Checklisten, LPA-Fragen und LPA-Visualisierung .....</b>	<b>57</b>
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
<b>5</b>	<b>Unterschiedliche Auditformen im LPA .....</b>	<b>111</b>
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
<b>6</b>	<b>Geeignete Layer-Struktur und Frequenzen finden .....</b>	<b>119</b>
6.1	Die LPA-Keimzelle .....	120
6.2	Vertikale und horizontale Struktur .....	123
6.3	Frequenzen für LPA-Stichproben .....	130

<b>7</b>	<b>Externe Anforderungen an die Umsetzung von LPA</b>	<b>135</b>
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
<b>8</b>	<b>LPA und Prozessmanagement</b>	<b>175</b>
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
<b>9</b>	<b>Beispiel: LPA-Einführung in der Kunststoffindustrie</b>	<b>201</b>
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
<b>10</b>	<b>Beispiel: LPA in einer rollenorientierten Layer-Struktur</b>	<b>223</b>
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
<b>Literatur .....</b>	<b>249</b>
<b>Index .....</b>	<b>251</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>257</b>