

Leseprobe

Elmar Zeller

Layered Process Audit (LPA)

Leitfaden zur Umsetzung

ISBN (Buch): 978-3-446-43790-6

ISBN (E-Book): 978-3-446-43745-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43790-6>

sowie im Buchhandel.

1

Einleitung

Layered Process Audit (LPA) ist eine einfache Methode, um die Umsetzung von Prozessen und Vorgaben auf allen Ebenen und Bereichen in den Unternehmen zu verbessern und damit die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern. „Layer“ steht dabei für die unterschiedlichen Führungsebenen im betrachteten Prozess. „Process Audit“ bezieht sich auf die Art der Bewertung, ob ein Prozess wie vereinbart umgesetzt wird und seine Ergebnisse erreicht.



„Bei Layered Process Audit geht es um die konsequente Einhaltung von Standards in unseren Fabriken.“

Rainer E. Schmückle, Chief Operating Officer,
Mercedes Car Group (2007)

LPA kann ergänzend, aber auch unabhängig vom klassischen Qualitätsmanagementsystem eingesetzt werden.

Ein konsequent eingeführtes Layered-Process-Audit-System erreicht eine verbesserte Umsetzung von Standards in den unterschiedlichsten Prozessen im Unternehmen und damit auch bessere Ergebnisse. Als Standards sind dabei festgelegte Vorgehen, deren Nichteinhaltung zu Verschlechterung in Qualität, Zeit oder Kosten führen kann, zu verstehen. In den Unternehmen werden dafür unterschiedliche Begriffe wie Standards, Prozesse, Abläufe, Vorgehen, Festlegungen, Vorgaben, Anweisungen, Prozessparameter etc. verwendet.

Prozesse ohne formulierte geeignete Standards bekommen mit Layered Process Audit sehr schnell einfache Vorgaben, die die wichtigsten Festlegungen für den Prozess beinhalten. Ebenso werden nicht umsetzbare Prozessvorgaben und -standards schnell erkannt und können entsprechend verändert werden.



Die Methode LPA wurde ca. zur Jahrtausendwende parallel von DaimlerChrysler und Toyota entwickelt. DaimlerChrysler setzte sie zum ersten Mal im Jahr 2000 in einem Getriebewerk in Kokomo, Indiana ein und

Toyota zur ähnlichen Zeit in einer Motorenfabrik in West Virginia. Bei den Original-Equipment-Manufacturern (OEM) wie zum Beispiel Chrysler Group, General Motors, Automotive Components Holdings, Mahle, Timken Company, Inteva Products, LLC oder BorgWarner ist LPA eine Forderung an die Lieferanten geworden.

Zielsetzungen von LPA sind:

- Die Umsetzung von Standards in Prozessen verbessern und sichern.
- Transparenz über den Umsetzungsstand der geprüften Standards schaffen.
- Öffentliches Einfordern der Standards als wichtigen Teil der Führungsaufgabe erreichen.
- Klare Formulierung der wichtigen Standards durch die Führungskraft vorgeben.
- Ungeeignete Standards erkennen und verändern.
- Die richtigen und auch veränderten Standards für eine hohe Produktqualität erkennen und einführen.

Durch die Einführung von LPA wird auch noch eine große Anzahl von weiteren Vorteilen erreicht:

- Die geforderten Standards werden durch die Formulierung der Prüfpunkte für die LPA-Checklisten eindeutig definiert und verweisen gegebenenfalls auf weitere Vorgabedokumente.
- Für die Führungskräfte und Mitarbeiter entsteht durch die Durchführung der LPA Klarheit darüber, was die wirklich wichtigen Standards oder Regeln sind.
- Systematische Ursachen, die eine Umsetzung der Standards verhindern, werden erkannt und können beseitigt werden.
- Die Führungsebenen auf den unterschiedlichen Layern erhalten ein größeres Verständnis für Prozesse, deren Anforderungen und auch Behinderungen.
- Der Fokus in der Ursachenanalyse wechselt von den Menschen, die scheinbar etwas nicht getan haben, auf die Organisation, die Führung oder die Prozesse, die das Umsetzen nicht ermöglichen.
- Betroffene Mitarbeiter können aktiv mithelfen, Lösungs- und Verbesserungsvorschläge zu finden.

LPA zeichnet sich durch drei voneinander abhängige zentrale Vorgehensweisen aus:

1. Führungskräfte aus definierten unterschiedlichen Hierarchieebenen (**Layer**) überprüfen mit Hilfe von einfachen Checklisten mit Prüfpunkten die Einhaltung von Standards, Regeln und Vorgaben (**Process**). Dies geschieht in Form von regelmäßigen kurzen Gesprächen (**Audit**) mit ihren Mitarbeitern, die zwischen zwei bis zehn Minuten dauern.
2. Entdeckte Abweichungen oder nicht umgesetzte Standards oder Vorgaben werden gemeinsam zwischen Führungskraft (Auditor) und Mitarbeiter (Auditierter) sofort korrigiert. Wenn dies nicht möglich ist, müssen entsprechende andere Maßnahmen

im betroffenen Bereich oder in zuliefernden Prozessen eingeleitet werden, denn es gibt eine Vorgabe, die nicht umsetzbar ist.

3. Die Durchführung, die Ergebnisse und die umgesetzten oder eingeleiteten Maßnahmen aus den Audits werden vor Ort durch entsprechende Visualisierungen für alle Mitarbeiter im betroffenen Bereich sichtbar und transparent gemacht.

Diese Prinzipien sind einzeln angewandt nichts Neues für die Unternehmen. Es ist oder sollte normale Führungsaufgabe sein, die Umsetzung von Vorgaben bei den eigenen Mitarbeitern zu überprüfen. Es ist auch nichts Neues, dass bei Abweichungen Sofortmaßnahmen eingeleitet werden und sich die Führungskraft mit dem Mitarbeiter die Zeit nimmt, die Vorgabe gemeinsam, auch im Sinne von Lernen, umzusetzen. Ebenso nicht unbekannt ist, dass Audits oder deren Ergebnisse mit ihren Maßnahmen visualisiert werden.

Neu ist an der Methode, dass in einer einfachen Logik und systematischen Konsequenz Prozesse mit ihren Vorgaben – durch die Kombination und Wirkung der drei Prinzipien – zwangsläufig zur Umsetzung gebracht werden. Es wird zum Standard, dass die Führungskraft die Einhaltung der Regeln in einer Konsequenz überprüft und entsprechend reagiert. Und für den Mitarbeiter wird es zum Standard, die festgelegten Regeln täglich und tatsächlich zu erfüllen.

Neu ist auch, dass die Methode sehr schnell von den betroffenen Bereichen auf- und angenommen wird.



Layer 1: in der Regel Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben; führt zumeist keine Audits durch

Layer 2 bis Layer n: Mitarbeiter mit Führungsaufgaben, führt Audits durch

Bild 1.1 zeigt eine einfache Layer-Struktur mit vier Layern. Layer 1 wird als der unterste Layer auditiert und führt keine LPA selbst als Auditor durch. Die dicken Linien zeigen hierarchische LPA zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die gestrichelten Linien sind Basis-LPA, bei denen eine übergeordnete Führungskraft zusätzliche Audits im Layer 1 durchführt.

Durch die Einbindung der Führungskräfte der unterschiedlichen Hierarchieebenen wird deutlich, dass die Umsetzung der gemeinsamen Vorgaben keine freiwillige Leistung eines Mitarbeiters ist, sondern eine Voraussetzung für leistungs- und qualitätsfähige Prozesse. Die Standards werden regelmäßig von den Führungskräften gefordert und müssen von den Mitarbeitern tatsächlich umgesetzt werden. Layered Process Audit unterstützt dabei folgende allgemeingültige Regeln der Zusammenarbeit:

- sage das, was ist,
- tue das, was du sagst, und
- wenn du es nicht schaffst, gib rechtzeitig Bescheid.

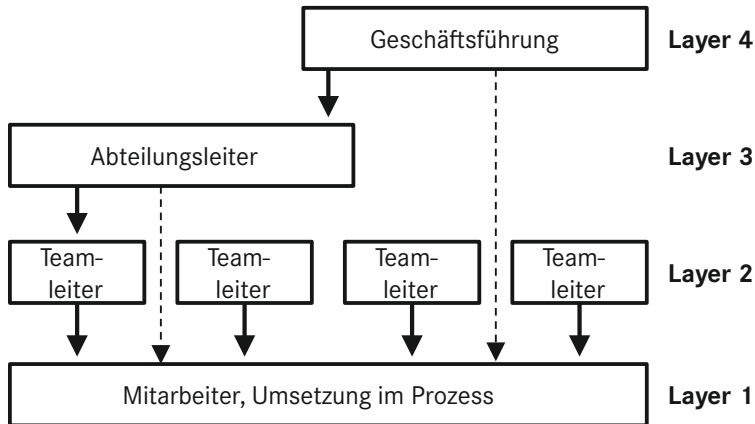


Bild 1.1 Einfache Layer-Struktur mit vier Layern

An einem LPA beteiligt sind immer Führungskräfte, die die Audits durchführen, und Mitarbeiter, die am Audit teilnehmen. Zumeist sind bereits Prozessverantwortliche bestimmt, diese können dann im Rahmen der LPAs Input für die LPA-Prüfpunkte geben und die Verantwortung für die bereichsübergreifende Umsetzung der Standards übernehmen. Es empfiehlt sich, einen übergeordneten LPA-Koordinator zu bestimmen. Dieser sollte die Kompetenz für die Methode aufbauen, diese weiterentwickeln und alle LPA-Entwicklungen im Unternehmen begleiten.



Zentrale Elemente von Layered Process Audit

- Führungskraft als Auditor
- LPA-Checklisten mit Prüfpunkten und Fragen
- Durchführung der Audits sowie Korrektur und Maßnahmen bei nicht umsetzbaren Vorgaben
- Visualisierung der Ergebnisse und Maßnahmen anhand der Ampelfarben:
 - Grün: Die abgefragte Vorgabe ist umgesetzt.
 - Gelb: Die abgefragte Vorgabe war nicht umgesetzt, konnte aber während des Audits korrigiert werden.
 - Rot: Die abgefragte Vorgabe war nicht umgesetzt und konnte durch die direkt Beteiligten auch nicht umgesetzt werden (Maßnahme nötig).



Bei der profine GmbH in Pirmasens werden jeden Monat alleine auf Layer 1 ca. 270 LPAs durchgeführt. Andreas von Borstel (Layer 4), Leiter des Fertigungsbereichs, in dem LPA eingeführt worden war, antwortete auf die Frage, welchen Nutzen LPA für ihn bringe:

„Durch LPA habe ich schnell einen Überblick über mögliche Verbesserungen, Probleme und Stagnationen. Diesen verschaffe ich mir einmal in der Woche.“

Der direkt von den monatlich 270 Audits betroffene Fertigungs Koordinator, Jens Zimmermann, gab auf die Frage, wie viel Mehraufwand es für ihn sei, folgende Antwort:

„LPA ist kein zusätzlicher Aufwand. Abweichungen hinterherzurennen, wäre aufwendiger, als die LPAs tatsächlich durchzuführen.“

2

Layered Process Audit (LPA) einführen

Das notwendige Fundament für die erfolgreiche Durchführung von LPA wird in der Einführungsphase im Unternehmen gebaut. Es sollte daher ausreichend Zeit für alle notwendigen Vorbereitungen eingeplant werden. Für die Vorarbeiten und vor allem für die Beteiligung der betroffenen Führungskräfte und relevanten Mitarbeiter sollte ein Zeitraum von acht bis zwölf Wochen eingeplant werden. Dieser Zeitraum müsste gegebenenfalls vergrößert werden, wenn in der Einführungsphase viele unterschiedliche Bereiche, organisatorische Einheiten oder auch räumlich getrennte Standorte beteiligt werden. Die Einführungszeit von LPA in einem sehr kleinen Bereich einschließlich der Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter könnte auch in einem kürzeren Zeitraum stattfinden. Aber vier Wochen Vorbereitungs- und Beteiligungszeit sollten in jedem Fall eingeplant werden.

Die eigentliche LPA-Umsetzung passiert in einem relativ kurzen Zeitraum und wird durch die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter und einen gegebenenfalls vorhandenen Schichtbetrieb beeinflusst. Ein angemessener Zeitraum für die LPA-Einführung in einem Prozess wird zwischen einem Tag und ein bis zwei Wochen schwanken.

Damit LPA leistungsfähig funktionieren kann, müssen in dieser Vorbereitungszeit drei wichtige Elemente ausreichend entwickelt, vorbereitet und umgesetzt werden:

- **Fachliche Voraussetzungen:** Die notwendigen inhaltlichen, fachlichen und methodischen LPA-Aspekte müssen richtig entwickelt, vorbereitet und umgesetzt sein. Dazu gehören alle Vorlagen für Checklisten und Möglichkeiten der Visualisierung.
- **Menschliche Voraussetzungen:** Die betroffenen Menschen im Unternehmen müssen in einer angemessenen Art und Weise beteiligt sein, damit die Absicht von LPA erkannt und genutzt wird. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sollen verstanden haben, dass eine Verbesserung des Prozesses über die Umsetzung der Vorgaben und das Erkennen und Verändern der nicht umsetzbaren Vorgaben erreicht wird. (Rot ist gut!)
- **Organisatorische Voraussetzungen:** Die LPA-Einführung muss in den geeigneten Bereichen und Prozessen beginnen und in der Einführungsphase muss für die weitere Verbreitung im Unternehmen gelernt werden. Die Führungskraft, in deren Bereich begonnen werden soll, muss einen hohen Nutzen für ihren Bereich erkennen.

■ 2.1 Fachliche Voraussetzungen

LPA wird zwar immer in einem Prozess eingeführt, trotzdem sollten bestimmte Vorbereitungen und Festlegungen unternehmerische Interessen beinhalten. Wird die Unternehmenssicht vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass das Ganze zu isoliert betrachtet wird. Es werden dann vielleicht Dinge festgelegt und Vorgehen beschrieben, die zwar für den jeweiligen Prozess passen, aber die Herausforderungen des Unternehmens nicht ausreichend berücksichtigen. Bei der Ausweitung der Methode LPA auf andere Prozesse kann es dann notwendig werden, die allgemeingültigen Vorgehen, Vorgaben, Formulare o. Ä. wieder anzupassen und diese in den schon eingeführten Prozessen wieder zu korrigieren. Auch wenn sich Korrekturen nicht vermeiden lassen, so sollten sie doch möglichst verhindert werden. Deshalb sollte bei der Einführung von LPA in einem Prozess immer die grundsätzlich für das Unternehmen wichtigen Dinge prozessübergreifend gelöst werden. Diese Tätigkeiten sind in der Tabelle 2.1 aufgelistet.

Die notwendigen inhaltlichen Vorarbeiten betreffen also zum einen das Unternehmen und zum anderen den Prozess: Die unternehmensorientierten Vorarbeiten betreffen alle Inhalte, die eine unternehmensweite Relevanz für LPA haben oder bekommen sollen. Wenn Vorgehen, Vorgaben, Formulare o. Ä. allgemeingültig für LPA im Unternehmen sind, sollten diese auch allgemeingültig erstellt worden sein. Prozessorientierte Vorarbeiten betreffen alle notwendigen LPA-Werkzeuge in den betroffenen oder ausgewählten Prozessen wie z. B. die aufgebaute Visualisierung oder die einzelnen LPA-Fragen der LPA-Checklisten. Bild 2.1 zeigt die notwendigen unternehmensweiten (durchgezogener Pfeil) und prozessbezogenen (gestrichelter Pfeil) inhaltlichen Überlegungen und Tätigkeiten für eine LPA-Einführung.

Tabelle 2.1 Unternehmensrelevante Überlegungen und Tätigkeiten bei einer LPA-Einführung

Tätigkeit	Fragestellung	Verantwortung
Zielsetzung	Welche Veränderungen sollen mit dem Layered Process Audit erreicht und welche Themen sollen verbessert werden?	Leiter des betroffenen Bereichs und der LPA-Koordinator
Anforderungen	Welche Anforderungen von welchen Kunden nach Layered Process Audit liegen dem Unternehmen vor und wer ist der Ansprechpartner?	Leiter des betroffenen Bereichs und der LPA-Koordinator
Bereiche	In welchen Bereichen oder Abteilungen des Unternehmens soll die Methode eingeführt werden und wer sind die verantwortlichen Führungskräfte?	Leiter des betroffenen Bereichs und der LPA-Koordinator
Layer-Struktur	In welche Layer kann der ausgewählte organisatorische Bereich unterteilt werden?	LPA-Koordinator
Verantwortungen	Wer hat die Verantwortung für den LPA-Prozess und wer kümmert sich um die Abarbeitung der festgelegten Maßnahmen?	LPA-Koordinator

Tätigkeit	Fragestellung	Verantwortung
Auditformen	Welche unterschiedlichen Auditformen sollen im Unternehmen in welcher zeitlichen Reihenfolge eingeführt werden?	LPA-Koordinator
Visualisierung	Wo sind Visualisierungen im Unternehmen möglich und welche Möglichkeiten können dafür genutzt werden?	LPA-Koordinator
Dynamisierung	Welche Form von LPA-Checklisten können verwendet werden und wie kann eine Dynamisierung der Prüfpunkte und Fragen erfolgen?	LPA-Koordinator
Training	Wie werden die Führungskräfte und Mitarbeiter in der Methode LPA trainiert?	Leiter des betroffenen Bereichs und der LPA-Koordinator
Prozesse	Welche Prozesse stehen zur Auswahl bereit und wie viele Mitarbeiter sind beteiligt?	Leiter des betroffenen Bereichs und der LPA-Koordinator

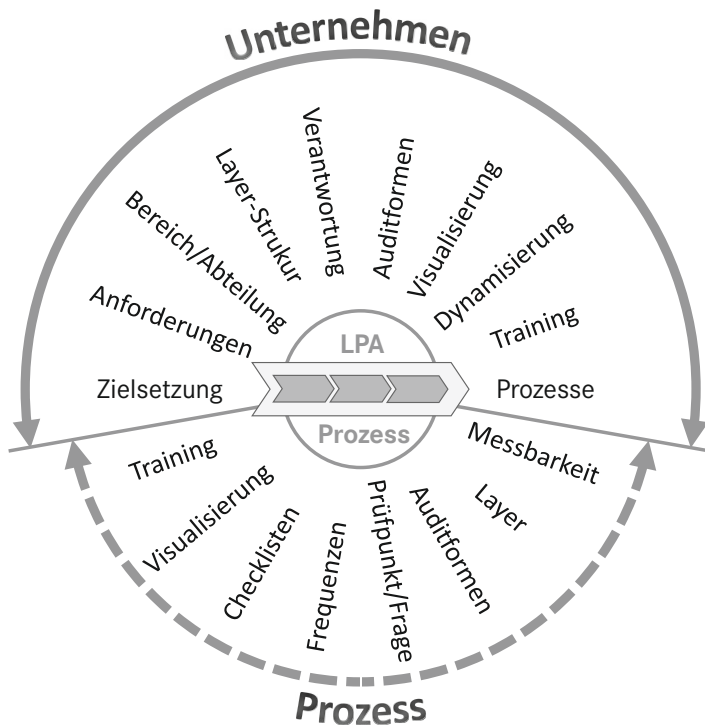


Bild 2.1 Unternehmens- und prozessorientierte Überlegungen und Tätigkeiten während einer LPA-Einführung



Die allgemeingültigen, unternehmensrelevanten LPA-Vorarbeiten können parallel mit der LPA-Einführung im ersten Prozess erledigt werden. Bevor in einem zweiten Prozess LPA eingeführt werden soll, sollten alle unternehmens- und prozessorientierten LPA-Vorbereitungen abgeschlossen sein.

Tabelle 2.1 stellt die notwendigen unternehmensrelevanten Überlegungen und Tätigkeiten für eine LPA-Einführung mit den gegebenenfalls Verantwortlichen dar. Diese Inhalte beeinflussen die LPA-Einführung und die Umsetzung in den Prozessen direkt. Tabelle 2.2 bezieht sich auf die notwendigen prozessspezifischen Tätigkeiten mit den gegebenenfalls Verantwortlichen. An vielen Stellen werden die Vorarbeiten aus Tabelle 2.1 direkt genutzt und gegebenenfalls auf den Prozess angepasst.

Tabelle 2.2 Prozessrelevante Überlegungen und Tätigkeiten bei einer LPA-Einführung

Tätigkeit	Beschreibung	Verantwortung
Messbarkeit	Wo und an welchen Ergebnissen oder Kennzahlen kann die Leistung des Prozesses gemessen werden?	Leiter des Bereichs, Prozessverantwortlicher, LPA-Koordinator
Layer	Welche Layer sind in dem Prozess vorhanden?	Leiter des Bereichs, LPA-Koordinator
Auditformen	Welche Auditformen sollen in dem Prozess zum Einsatz kommen?	Leiter des Bereichs, LPA-Koordinator
Prüfpunkte/ Fragen	Welche Prüfpunkte und Fragen lassen sich aus der Zielsetzung und den Prozessergebnissen ableiten?	Führungskräfte, LPA-Koordinator
Frequenzen	In welcher Frequenz sollen auf welchen Layern welche Audits durchgeführt werden?	Leiter des Bereichs, LPA-Koordinator
Checklisten	Welche Checklisten mit welchen dynamisierten Fragen sollen verwendet werden?	LPA-Koordinator
Visualisierung	Wie soll die Visualisierung aufgebaut sein und wo soll sie im Bereich oder in der Abteilung stehen?	Leiter des Bereichs, LPA-Koordinator
Training	Wer, wie und wann werden die beteiligten Führungskräfte und Auditoren in der Methode Layered Process Audit trainiert?	Leiter des Bereichs, LPA-Koordinator



Beispiele von ersten Erfolgen bei der Einführung von LPA

- Mitarbeiter und Führungskräfte nähern sich wieder an.
- Führungskräfte stoßen auf bis dato unbekannte Probleme.
- Mitarbeiter sind neugierig und bemerken, dass man sich für ihre Arbeit interessiert.
- Mitarbeiter finden ihre Dokumente und Arbeitsanweisungen.

■ 2.2 Organisatorische Voraussetzungen

Neben der inhaltlich richtigen Ausgestaltung des Layered Process Audit und einer geeigneten Form der Visualisierung im betroffenen Bereich ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor die Art und Weise, wie die Methode Layered Process Audit im Unternehmen und damit bei den Mitarbeitern eingeführt wird.

Layered Process Audit beteiligt die Führungskräfte und die Mitarbeiter eines Prozesses intensiv an der transparenten Auditierung des Prozesses. Damit die Bereitschaft zur Beteiligung bei den betroffenen Personen vorhanden ist, müssen die beteiligten Personen die Absicht und die Funktionsweise von Layered Process Audit und auch ihren eigenen Nutzen und Vorteil aus der Methode verstanden haben.

Die an der LPA-Umsetzung beteiligten Personen können folgenden Gruppen zugeordnet werden:

- Führungskräfte, in deren Bereich die Methode Layered Process Audit eingeführt werden soll. Dabei kann unterschieden werden zwischen der ranghöchsten Führungskraft oder dem Leiter des Bereichs, der bestimmte Zielsetzungen mit der Einführung der Methode erreichen will, sowie den einzelnen Führungskräften, die sehr stark an der Auditierung des Layers 1 beteiligt sind.
- Prozessverantwortliche, die übergreifende Aufgaben für die Gestaltung und Umsetzung von Prozessen im Rahmen des Managementsystems des Unternehmens wahrnehmen. Die Bedeutung dieser Gruppe hängt von der Bedeutung des Prozessmanagementsystems im Unternehmen ab.
- Mitarbeiter auf Layer 1, die als Auditiertere die Umsetzung der Prüfpunkte zeigen werden.
- Mitarbeitervertreter oder Betriebsrat, der gegebenenfalls die Einführung von Layered Process Audit als mitbestimmungspflichtige Entscheidung sieht. Grundlage für seine Beteiligung kann an bestimmten Stellen das Betriebsverfassungsgesetz sein.
- LPA-Experte oder Koordinator, der im Unternehmen die Einführung fachlich begleitet und in den Bereichen oder Abteilungen bei der Bereitstellung der geeigneten Checklisten und Visualisierung unterstützt.
- Qualitätsbereich, der bisher die Gestaltung und die Auditierung von Prozessen gestaltet und begleitet hat.

Ein funktionierendes Layered Process Audit braucht die Beteiligung dieser Menschen im Unternehmen. Durch LPA wird die Verantwortung für die Umsetzung von Regeln in einer einfachen Art und Weise wieder direkt an die Menschen als Führungskräfte und Mitarbeiter gegeben.