



# Layered Process Audit (LPA)

## Leitfaden zur Umsetzung

Elmar Zeller  
Hanser © 2013  
220 Seiten

## Bewertung

9 Umsetzbarkeit  
9 Innovationsgrad  
7 Stil

## Fokus

Führung & Management  
Strategie  
Marketing & Verkauf  
Finanzen  
Personalwesen  
**IT, Produktion & Logistik**  
Karriere & Selbstmanagement  
KMU  
Wirtschaft & Politik  
Branchen  
Business weltweit  
Verwandte Themen

## Take-aways

- Mit einem Layered Process-Audit wird nicht das Ergebnis eines Prozesses überprüft, sondern die Umsetzung.
- Die Layer beziehen sich auf die Hierarchiestufen im Unternehmen. Die Mitarbeiter des Layers 1 werden regelmäßig von den Führungskräften des Layers 2 auditiert usw.
- Das Herzstück des LPA sind Checklisten mit Umsetzungsfragen.
- Im Audit sind aufgrund geschlossener Fragen nur Ja/Nein-Antworten möglich, was Zeit spart. Die Farben Grün (ja), Gelb (sofort änderbar) und Rot (nein) sorgen für transparente Ergebnisse.
- Ein LPA kann im ganzen Unternehmen oder nur für bestimmte Bereiche bzw. Prozesse umgesetzt werden. Der Start mit einem Pilotprojekt empfiehlt sich.
- Die Visualisierung erfolgt mithilfe von LPA-Boards an zentraler Stelle im Unternehmen.
- Zur systematischen Auswertung der Checklisten eignen sich periodische LPA-Reviews.
- LPAs und interne Audits ergänzen sich, können einander aber nicht ersetzen.
- LPAs können auch ohne Prozessmanagement im Unternehmen eingeführt werden.
- Layer müssen nicht immer der Hierarchie entsprechen, sondern können wie im Fall des Produktentstehungsprozesses auch mit bestimmten Rollen verknüpft sein.

# Relevanz

## Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) was unter dem Qualitätsmanagementansatz Layered Process-Audit (LPA) zu verstehen ist und 2) wie dieser auch in Ergänzung zu bereits bestehenden Qualitätssystemen umgesetzt werden kann.

## Rezension

Braucht es wirklich schon wieder eine neue Methode fürs Qualitätsmanagement? Eine Vielzahl von Qualitätssystemen wie ISO 9001 oder TQM stehen den Unternehmen bereits zur Auswahl. Oft ist eine Zertifizierung ohnehin unumgänglich, weil externe Anspruchsgruppen sie fordern. Dazu kommen unzählige Methoden, die eine gleichbleibende Qualität im Prozess – häufig in der Fertigung – sicherstellen sollen. Nach Kaizen, Kanban und Six Sigma nun noch LPA? Auch Autor Elmar Zeller stand der noch jungen Methode anfangs sehr skeptisch gegenüber. Zu Unrecht, erklärt er, nachdem er LPAs in verschiedenen Unternehmen umgesetzt hat. In seinem Buch beschreibt er den Nutzen von LPAs, der vor allem in der transparenten Überprüfung der kritischen Prozesspunkte mittels simpler Ja/Nein-Checklisten liegt sowie in der starken Einbindung der übergeordneten Führungsebene. Zeller beschreibt die einzelnen Schritte zur Umsetzung der LPAs und geht auch darauf ein, inwieweit sie die gängigsten Qualitätsnormen ergänzen oder sich mit ihnen überschneiden. *getAbstract* empfiehlt das praxisnahe Buch Qualitäts- und Prozessmanagern, die ihre Prozesse umgesetzt und hinterfragt sehen wollen.

# Zusammenfassung

*„Für die Führungskräfte und Mitarbeiter entsteht durch die Durchführung der LPAs Klarheit darüber, was die wirklich wichtigen Standards oder Regeln sind.“*

*„LPA ist kein zusätzlicher Aufwand. Abweichungen hinterherzurrennen, wäre aufwändiger, als die LPAs tatsächlich durchzuführen.“*

## Nutzen und Funktionsweise

Das Layered Process-Audit (LPA) ist eine Methode, mit der sich die Umsetzung von Vorgaben in einem Prozess prüfen und visualisieren lässt. Auf diese Weise entsteht ein Qualitätsbewusstsein in den verschiedenen Layern, also in den Hierarchiestufen, die an der Auditierung beteiligt sind. Dieses Bewusstsein sorgt letztlich für zufriedene Kunden und gute Geschäftsergebnisse. Ein LPA ist nicht auf Resultate ausgerichtet, sondern primär auf die vorgabengemäße Umsetzung der Prozesse. Sind einzelne Vorgaben nicht realisierbar, werden sie im Rahmen der Audits transparent und können korrigiert werden.

LPAs, von DaimlerChrysler und Toyota um das Jahr 2000 parallel entwickelt, geben Führungskräften somit ein Werkzeug zur Umsetzungskontrolle an die Hand. Eine klassische Layerstruktur beinhaltet mit Layer 1 die Mitarbeiter, die Vorgaben in Prozesse umsetzen und dazu vom übergeordneten Layer 2, den Führungskräften, auditiert werden. Diese wiederum werden von Layer 3 auditiert usw. So könnte in einem Unternehmen Layer 2 etwa aus Teamleitern bestehen, Layer 3 aus Abteilungsleitern und Layer 4 aus den Mitgliedern der Geschäftsleitung. LPAs werden mit Ausnahme des obersten Layers auf jeder Stufe durchgeführt.

## Einführung von LPAs

Die Vorbereitungsphase zur Einführung eines LPA erstreckt sich erfahrungsgemäß über acht bis zwölf Wochen. Zuerst müssen Sie klären, warum ein LPA eingeführt werden soll und welche Ziele damit verknüpft sind. Oft kommt der Auslöser von externer Seite, beispielsweise von einem Kunden oder Lieferanten. Eruiieren Sie auch, was die relevanten Themen sind, die Sie mit LPAs verfolgen wollen, und in welchen Bereichen bzw. Prozessen

diese am besten umgesetzt werden können. Geht es um eine Erhöhung der Produktivität, eine Verbesserung der Qualität oder besteht Handlungsbedarf in puncto Arbeitssicherheit?

Außerdem müssen Sie sich fragen, ob Sie selbst die LPA-Einführung koordinieren wollen oder lieber einen LPA-Verantwortlichen nominieren. Dieser muss im Rahmen der Vorbereitung die technischen Voraussetzungen, wie Audit-Checklisten und Visualisierungsformate, schaffen, aber auch den organisatorischen Rahmen abstecken und die betroffenen Mitarbeiter schulen. Ein LPA-Koordinator ist während der Einführungsphase auch Coach und Eisbrecher. Führungskräfte, die aus Angst vor der neuen Transparenz ablehnend reagieren, oder Mitarbeiter, die ein LPA als zusätzliche Kontrolle und mangelndes Vertrauen empfinden, sind keine Seltenheit.

Bei einer erstmaligen Einführung von LPAs ist der Start als Pilotprojekt empfehlenswert, das in der Folge auf den gesamten Bereich oder Prozess erweitert werden kann. Neben den Führungskräften und Mitarbeitern des ausgewählten Bereichs sind auch bereits der Prozessverantwortliche und die Qualitätsabteilung zu involvieren, da diese übergreifende Aufgaben in Bezug auf Prozessmanagement und Auditgestaltung wahrnehmen. Grundsätzlich eignen sich alle Unternehmensprozesse für ein LPA. Wichtig ist nur, dass es definierte Standards gibt, an denen sich die Mitarbeiter bei der Prozessumsetzung orientieren. Da ein LPA auf die Umsetzung fokussiert, sind Plan- und Prüfprozesse naturgemäß eher weniger geeignet. Den größten Nutzen erzeugen LPAs bei Prozessen, die auf Handeln ausgerichtet sind. Das gilt insbesondere dann, wenn viele Mitarbeiter involviert und die auszuführenden Tätigkeiten vielfältig und repetitiv sind sowie auf genauen Vorgaben basieren. Aus Sicht des Unternehmens ist dort der Nutzen am größten, wo Mitarbeiterfluktuationen hoch und Abweichungen häufig sind, bzw. dort, wo ein Prozess schlecht umgesetzt ist oder keine konkreten Vorgaben bestehen.

### Umsetzung von LPAs

Wurden die Hausaufgaben während der Einführungszeit gemacht, können Sie ein LPA einfach und schnell durchführen. Als Führungskraft sind Sie Auditor eines bestimmten Layers und müssen innerhalb festgelegter Frequenzen zufällig ausgewählte Mitarbeiter auditieren. Dazu benutzen Sie die im Vorfeld ausgearbeitete LPA-Checkliste, die mit geschlossenen Fragen überprüft, ob die wichtigsten Prozessvorgaben eingehalten wurden.

Kann der Geprüfte eine Frage mit Ja beantworten, setzen Sie den Prüfpunkt auf Grün. Für Prüfpunkte, die nicht eingehalten wurden, aber noch während des Audits erledigt werden können, verwenden Sie Gelb. Ist keine sofortige Lösung des Problems möglich, markieren Sie den jeweiligen Prüfpunkt rot. In diesem Fall muss eine Maßnahme eingeleitet werden. Häufig kümmert sich dann eine zentrale Stelle oder der Prozessverantwortliche um die Abarbeitung des Problems. Vielleicht müssen Sie als Führungskraft auch weitere Mittel zur Verfügung stellen, damit der Mitarbeiter anschließend in der Lage ist, die Vorgabe umzusetzen.

Wichtig ist, dass Sie die Ergebnisse der LPAs für alle Beteiligten transparent visualisieren. Dazu eignen sich in der Praxis die sogenannten LPA-Boards, die an zentraler Stelle im Betrieb aufzustellen sind. Zu empfehlen sind auch regelmäßige LPA-Reviews, damit Sie die gewonnenen Informationen systematisch analysieren und die Wirksamkeit der Prozesse überprüfen können.

*„LPA bringt über die systematischen und häufigen Audits die Führungskräfte in eine Transparenz.“*

*„Die Gestaltungsverantwortung für das LPA-System ist im Qualitätsbereich sehr gut aufgehoben.“*

*„Gut geeignet ist LPA für die Phasen ‚do‘ (Durchführen) und ‚act‘ (Agieren), bedingt geeignet für die Phase ‚check‘ (Check).“*

*„Wenn Layered Process-Audit konsequent durchgeführt wird, werden die Prozesse in die Umsetzung kommen und bleiben.“*

*„Ein Layered Process-Audit ist immer eine Stichprobenprüfung.“*

*„LPA-Checklisten mit ihren Fragen sind der Schlüssel, um Prozesse richtig in Gang zu bringen.“*

*„Eine gute LPA-Checkliste passt auf eine DIN-A4-Seite.“*

*„LPAs können in vielen Fällen die Bewertung der Umsetzung in internen Audits ersetzen.“*

## Auditformen und Layer

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Layered Process-Audits durchzuführen. In ihrer traditionellen Form handelt es sich bei LPAs um hierarchische Audits, in denen der Vorgesetzte seine direkt unterstellten Mitarbeiter auditiert. Bei den sogenannten Basis-Audits wird immer nur Layer 1, also die unterste Stufe der Mitarbeiter, auditiert. Als Auditoren kommen dazu sämtliche Führungskräfte der übergeordneten Layer infrage. Level-Audits erfolgen hingegen innerhalb der gleichen Führungsstufe, etwa wenn ein Entwicklungsprozess verschiedene Bereiche gleichzeitig beeinflusst. Eine weitere Form sind die Reverse-Audits, die notwendig sind, wenn eine Führungskraft im Prozess selbst mitarbeitet. Nur so kann die Einhaltung der Standards auch seitens der Führungskraft geprüft werden.

Die Bildung der Layer erfolgt jeweils von unten nach oben. Die Mitarbeiter des Layers 1 werden von den übergeordneten Layern mittels der definierten Checklisten auditiert, führen aber selbst – außer bei Reverse-Audits – keine Audits durch. Die Führungskräfte der darüberliegenden Layer werden einerseits auditiert und tun dies andererseits selbst. Das Topmanagement im höchsten Layer führt zwar Audits durch, wird aber selbst nicht auditiert, da es nicht mehr die Umsetzung, sondern deren Ergebnis verantworten muss. Die Struktur der Layer sollte so aufgebaut sein, dass sie unternehmensweite Gültigkeit hat, auch wenn ein LPA zu Beginn nur in einem Bereich eingeführt wird. Die Anzahl der durchzuführenden Audits sinkt mit steigender Hierarchie, ein Schichtführer auditiert also viel häufiger als ein Fabrikationsleiter. Die Frequenz der Audits hängt von der Größe und der Bedeutung des Bereichs, seiner Komplexität sowie der Erfahrung der Mitarbeiter ab.

## Checklisten und Visualisierung

Die Qualität der Checklisten steht und fällt mit der Wahl der richtigen Prüfpunkte. Diese bilden alle wichtigen Vorgaben zur Umsetzung eines Prozesses ab. Werden die Prüfpunkte eingehalten, ist auch der Prozess umgesetzt und wird gelebt. Die Fragen zu den Prüfpunkten müssen deshalb auf die wichtigen, gleichzeitig aber auch messbaren Punkte im Prozess zielen. Das heißt, dass Sie als Führungskraft während eines Audits auch in der Lage sein müssen, die Aussage des Mitarbeiters zu prüfen. Gegebenenfalls muss ein Audit parallel zu einem bestimmten Vorgang angesetzt sein, damit die Überprüfbarkeit gewährleistet ist. Außerdem sollten sich die Fragen jeweils strikt auf einen Prüfpunkt beziehen und so präzise wie möglich formuliert sein, damit nur die erwünschten Ja/Nein-Antworten möglich sind. Am besten involvieren Sie dafür Ihre Mitarbeiter und erstellen einen Entwurf mit acht bis vierzehn Prüfpunkten. Sie sollten im Idealfall auf einer A4-Seite Platz finden. Diese Fragen können Sie später laufend weiterentwickeln.

Die von den Führungskräften der verschiedenen Layer ausgefüllten Checklisten werden jeweils am LPA-Board präsentiert, das für alle gut zugänglich ist. Dort sollten auch alle Übersichten verfügbar sein, die im Rahmen der systematischen LPA-Auswertungen zumeist vom Qualitätsmanagement erstellt werden. Ebenso muss die Maßnahmenliste, entstanden aus den rot gekennzeichneten Prüfpunkten, stets den aktuellen Stand der umgesetzten Maßnahmen anzeigen. So spüren die Mitarbeiter, dass den LPAs eine hohe Bedeutung beigemessen wird und dass das Management auf Hindernisse in der Umsetzung entsprechend reagiert.

## LPA und internes Audit

Zahlreiche Unternehmen haben Qualitätssysteme implementiert und sind aufgrund interner oder externer Anforderungen nach bestimmten Normen zertifiziert. Die meisten dieser Nor-

*„LPA lässt sich auch ohne vorhandenes Prozessmanagement einführen.“*

*„LPA unterstützt eine Kultur von prozessorientiertem Denken, Führen und Verbessern.“*

*„LPA im Produktentstehungsprozess überprüft die Umsetzung des Prozesses und nicht die Ergebnisse des Projekts. Es ist kein Projektreview.“*

men, beispielsweise auch die ISO-Normen, verlangen von den zertifizierten Betrieben in regelmäßigen Abständen interne Audits, mit denen überprüft werden soll, ob ein Qualitätsmanagementsystem wirksam umgesetzt ist. Obwohl es Gemeinsamkeiten zwischen einem LPA und einem internen Audit gibt, kann und darf ein LPA nicht ein internes Audit ersetzen. Während beim internen Audit mit offenen Fragen der allgemeine Umsetzungsstand und die Verbesserungspotenziale analysiert werden, prüft das LPA mit seinen geschlossenen Fragen die Umsetzung der zuvor festgelegten Vorgaben. Auch sind die LPA-Auditoren aufgrund ihrer Verantwortung in den Prozess eingebunden, während die Auditoren eines internen Audits unabhängig sind und sich am beschriebenen Prozess orientieren.

### **LPA und Prozessmanagement**

Als Prozessmanagement wird die Organisation, Gestaltung und Umsetzung aller Prozesse im Unternehmen bezeichnet. Für viele Unternehmen ist die prozessorientierte Steuerung ihres Geschäfts wichtig, weil sie hilft, sich der zunehmenden Komplexität zu stellen und den Fokus auf die Verbesserung sowohl der Wertschöpfung als auch der Kundenzufriedenheit nicht zu verlieren. Da LPAs die Einhaltung von Prozessvorgaben prüfen, können sie als Gradmesser dafür dienen, ob und wie Prozesse gelebt werden. Obwohl sich Prozessmanagement und Layered Process-Audit ideal ergänzen, kann ein LPA grundsätzlich auch ohne ein vorhandenes Prozessmanagement im Unternehmen eingeführt werden. In diesem Fall müssen die Fragen der LPA-Checklisten auf der Basis anderer Vorgaben, etwa Stellenbeschreibungen, Qualitätsabweichungen oder Kundenanforderungen, erstellt werden. Unter Umständen bilden die gesammelten Fragen zu einem späteren Zeitpunkt sogar die Grundlage für eine rudimentäre Beschreibung des Prozessablaufs – und damit den Startpunkt zur Einführung eines Prozessmanagements. LPAs unterstützen zweifellos eine prozessorientierte Kultur im Unternehmen.

### **LPA bei rollenorientierter Layerstruktur**

Bisher wurden die Layer als unterschiedliche Hierarchiestufen verstanden. Im Fall eines Produktentstehungsprozesses jedoch sind viele unterschiedliche Funktionen quer durch alle Hierarchiestufen vorhanden. Ähnlich einer Projektorganisation werden Aufgaben und Verantwortungen temporär an bestimmte Rollen geknüpft, die zumindest teilweise von der Unternehmenshierarchie losgelöst sind.

Soll nun ein LPA in den Produktentstehungsprozess integriert werden, dürfen die Layer nicht entlang einer hierarchischen Struktur aufgebaut sein, sondern sind nach rollenorientierten Gesichtspunkten zu strukturieren. Zu den relevanten Rollen zählen Projektteam, Projektleiter, Auftraggeber und Quality-Board, das meist aus den Verantwortlichen der involvierten Abteilungen besteht, ebenso wie die Geschäftsleitung, die eine Projektauswahl trifft und über Start- und Endtermin entscheidet. Die Prüfpunkte der einzelnen LPAs orientieren sich an den im Produktentstehungsprozess verfolgten Zielen, etwa an erfolgreicher Markteinführung, kürzeren Durchlaufzeiten oder verbesserter Produktqualität.

## Über den Autor

**Elmar Zeller** ist Ingenieur und seit vielen Jahren für die Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung in Stuttgart tätig. Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität.