

# **Arbeitsordner Verbesserung am Arbeitsplatz**

**Grundlagenseminar für Prozessbegleiter**

**Modul 1**

**Analyse von Hemmnissen und Störungen am Arbeitsplatz**

# Inhaltsverzeichnis

## a. Rolle des Prozessbegleiters

## b. Fachliche Grundlagen zur Verbesserung am Arbeitsplatz

- 5+1 Instrumente der Verbesserung am Arbeitsplatz
- 5S bei der AOK Sachsen-Anhalt
- Begriff der Wertschöpfung
- Arten von Hemmnissen und Störungen
- Ermittlung von Hemmnissen und Störungen

## c. Arbeitsunterlagen

- Aufbau Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz
  - Leitfaden Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz
  - Dokumentationsbogen Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz
  - Muster Prozessblitztabelle
- Aufbau Tätigkeitsstrukturanalyse
- Aufbau Potenzial Workshop

## d. Auftragsbeschreibung und Termine

- Mein Auftrag als Prozessbegleiter – Phase 1
- Nächste Schritte und Termine

## Abkürzungsverzeichnis und Kontaktdaten

# Ich verstehe mich in der Rolle „Prozessbegleiter“ als ...

... **Unterstützer**

... **Anschieber**

... **Begleiter**

## **Do's**

- Finger in die Wunde legen
- Führungskräfte ansprechen – auch mehrmals
- Kollegen helfen
- Zuhören

## **Don'ts:**

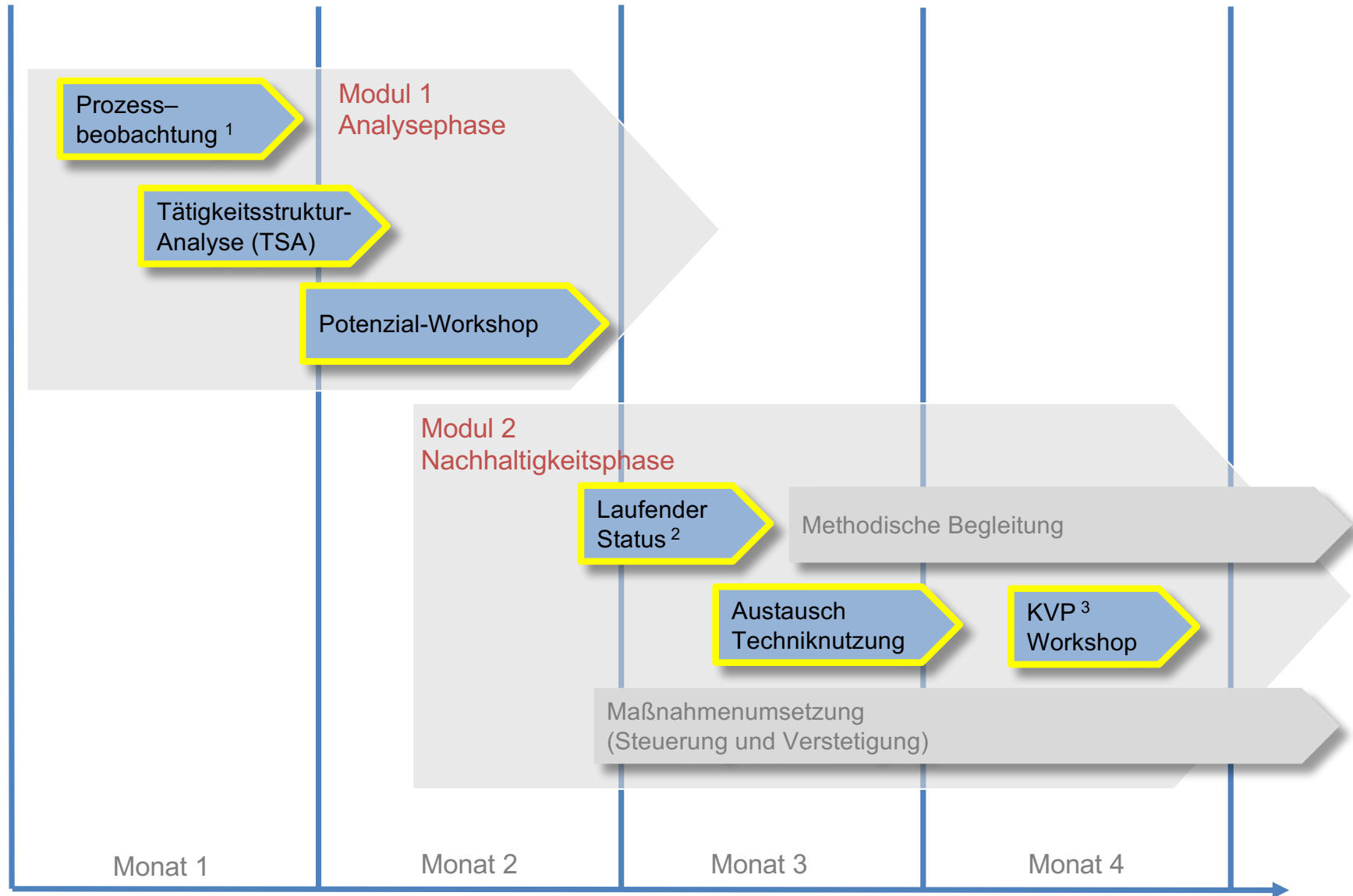
- Keine persönliche Beurteilungen
- In der Beobachtung keine Bewertung
- Keine Störung des Prozessbegleiters während der Prozessbeobachtung

## **Folgende Spielregeln sind uns wichtig:**

- Es sind unsere Maßnahmen und Verbesserungen
- Wir sind dafür verantwortlich
- „Alles darf gesagt werden“

Fachliche Grundlagen  
zur Verbesserung am Arbeitsplatz

# Die 6 Instrumente der Verbesserung am Arbeitsplatz nach Lean Management Prinzipien

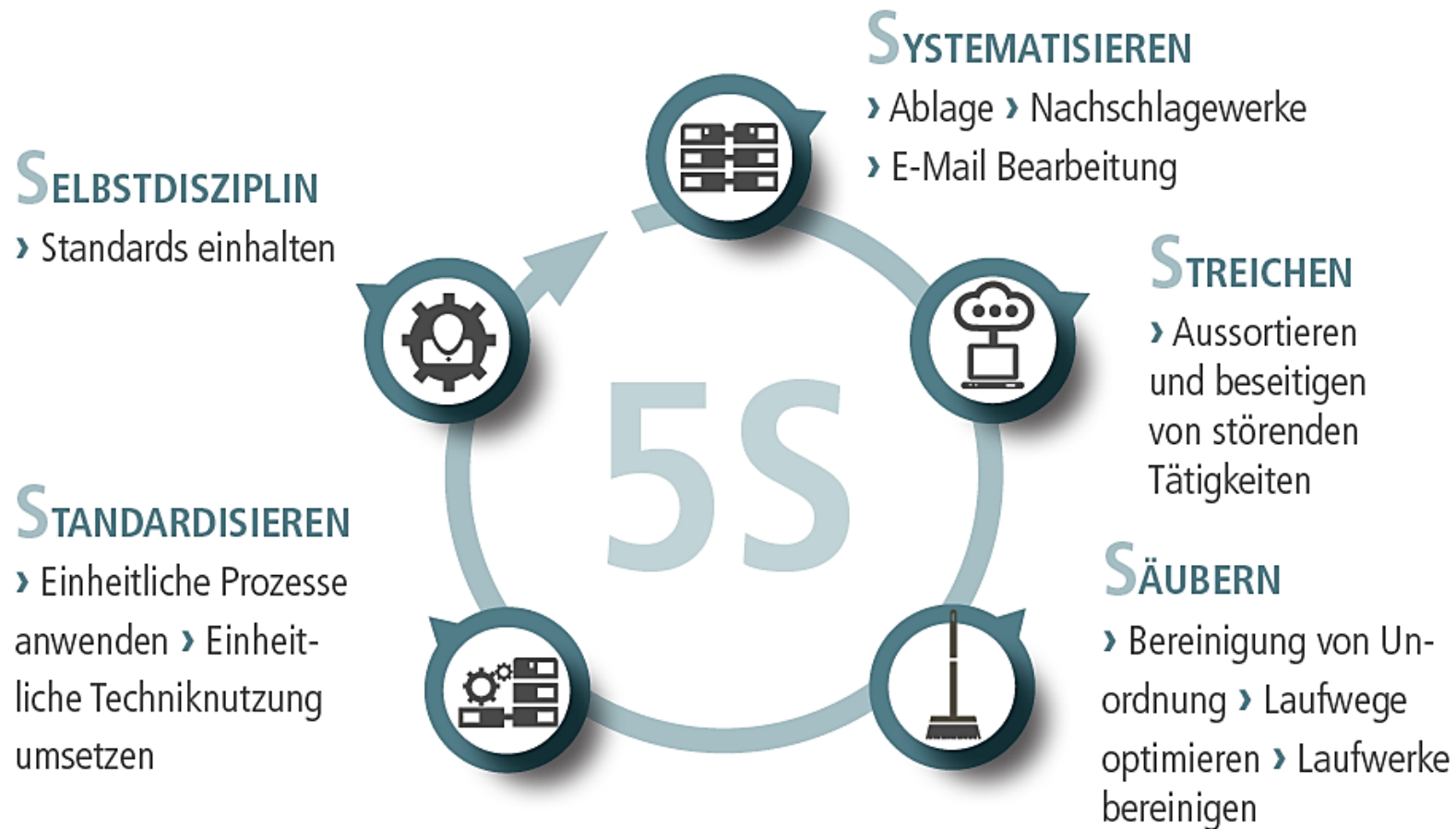


<sup>1</sup> Prozess-Assessment nach Prinzip Gemba und 5S

<sup>2</sup> Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach PDCA oder RADAR (EFQM)

<sup>3</sup> Shopfloor Management (Visuelles Management) nach LDMS

# Verbesserung am Arbeitsplatz mit 5S



# Begriff der Wertschöpfung



## Wertschöpfende Tätigkeit

Jeder Prozess-Schritt, der die Eigenschaft und den **Wert der Dienstleistung** gemäß der (Kunden-) Anforderungen **erhöht**.



## Nicht wertschöpfende Tätigkeit

Tätigkeit, die nach heutiger Technologie und Rahmenbedingungen **erforderlich** ist, **aber** den **Wert** der Dienstleistung **nicht erhöht**.

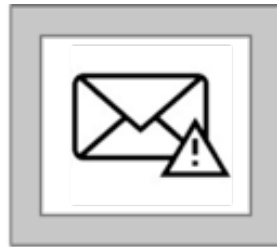


## Hemmnisse und Störungen

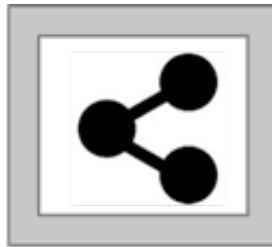
Alle anderen bedeutungslosen und nicht notwendigen Tätigkeiten, die den Wert der Dienstleistung nicht erhöhen, **können eliminiert werden**.

Raum für Ihre Notizen

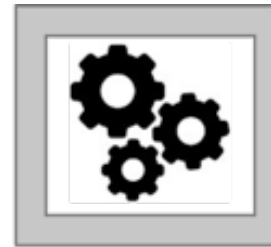
# Arten von Hemmnissen und Störungen



Fehler



Schnittstellen



unklare Standards



Störung



ungenutzte Talente



Überproduktion



Unordnung



Wartezeit



# Ermittlung von Hemmnissen und Störungen



- Treten immer wieder die gleichen Fehler in der Bearbeitung auf?
- Gibt es Stellen, an denen vermehrt Fehler auftreten?
- Müssen fehlerhafte Arbeitsergebnisse nachgearbeitet werden?



- Treten im Prozess wiederkehrend wechselnde Zuständigkeiten auf?
- Ergeben sich im Prozess durch Schnittstellen vermehrt Wartezeiten?
- Fehlen Informationen/ Daten zur Weiterbearbeitung?
- Kommt es zu Medienbrüchen, müssen Daten manuell übertragen werden?



- Werden die gleichen Aufgaben im Team unterschiedlich bearbeitet?
- Gibt es mehrere Arbeitsanweisungen für einen Prozess?
- Entsprechen Richtlinien dem aktuellen Stand?
- Sind Verfahren und Techniknutzung den Mitarbeitern bekannt?



- Treten Störungen oder Unterbrechungen auf? z.B. durch
  - instabile Technik,
  - unklare Zuständigkeiten,
  - telefonische Unterbrechungen, ...

# Ermittlung von Hemmnissen und Störungen



ungenutzte Talente

- Sitzen die richtigen Leute am richtigen Platz?
- Werden Aufgaben kompetenzbezogen zugeordnet?
- Entsprechen die Qualifizierungsmaßnahmen dem Kundenbedarf?



Überproduktion

- Besteht eine zu große Flut an Informationen?
- Kennen alle den neuesten Prozess oder gibt es ständig nicht nachvollziehbare Informationen?
- Werden einzelne Aufgaben mehrfach bearbeitet?



Unordnung

- Sind alle Arbeitsmittel griffbereit?
- Sind alle Informationen schnell zu finden?
- Entsprechen elektronische Verzeichnisse den (Papier-)Ordnerstrukturen?



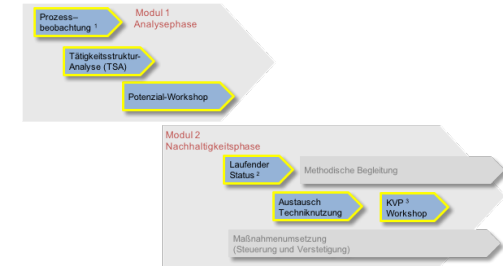
Wartezeit

- Gibt es längere Wartezeiten im Prozess?
- Gibt es Zeiten, in denen der Arbeitsablauf ruht?
- Gibt es Informationen zum Bearbeitungsstatus und zu Verzögerungen?
- Gibt es aufwendige Kontroll- und Genehmigungsverfahren?

**Trennblatt**

Arbeitsunterlagen

# Aufbau Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz



- Drei Schwerpunkte:
  - Bewertung der Anwendung des neuen Prozesses in der Praxis über 1-2 Tage
  - Betrachtung der Nutzung der neuen Technik
  - Erkennen von Hemmnissen und Störungen bei der Arbeit mit dem neuen Prozess
- Bearbeitung gemäß Leitfaden und Dokumentationsvordruck, Übertragung in die Prozessblitztabelle
- Bei der Beobachtung ist darauf zu achten, dass sie im laufenden Betrieb stattfinden soll und kein Interview darstellt.
- Bietet Rückschlüsse für die Prozessoptimierung und für den Potentialworkshop
- Bietet Aufschluss über Schnittstellen, Informationsmanagement sowie nicht wertschöpfende Tätigkeiten, Hemmnisse und Störungen



## Dokumentationsbogen Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz im Rahmen der Verbesserung am Arbeitsplatz

Prozessbegleiter:

Datum:

Teamleiter:

Team:

Standort:

### Der betrachtete Prozess:

Wird ein bestimmter Teilprozess im Folgenden betrachtet? Wenn ja, welcher?

Bezogen auf die Veränderungen: wie gelingt dem Mitarbeiter der Einstieg in den neuen Prozess?

Benötigt er häufiges Nachschlagen und Nachfragen? Worin bestehen die Unklarheiten?

### Leitfaden Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz

#### Ziel:

Die Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz ist eines von drei Analyseinstrumente, welche im Rahmen von Verbesserung am Arbeitsplatz in den ersten ca. 2 Monaten durchgeführt werden (neben der Tätigkeitsstrukturanalyse und dem Potenzial-Workshop).

Sie analysiert die Umsetzung des neuen Prozesses in der Praxis und stellt Verbesserungsmöglichkeiten auf der Tätigkeitsebene fest. Daraus werden konkrete Maßnahmen für das Team abgeleitet. Zu diesem Zweck wird bei allen oder ausgewählten Mitarbeitern im operativen Bereich hospitiert.

#### Betrachtungsschwerpunkte:

Die Beobachtung der Anwendung des Prozesses in der Praxis setzt mehrere Schwerpunkte: Es wird betrachtet, wie der *Prozess in der Praxis gelebt wird*. Diese Ergebnisse sind wichtig für den



# Vorlage - Prozessblitztabelle

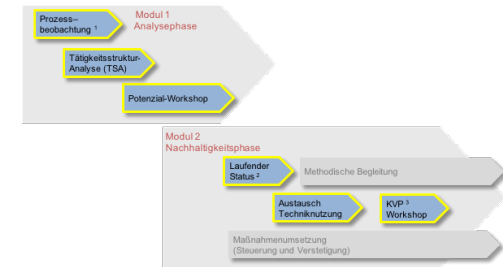


Muster  
Prozessblitztabelle



											Details zum		
Blitz-Nr.	Gremium	Datum	Thema	Tätigkeit	Beschreibung	Maßnahme	Handlungsfeld	Verantwortlic	mit	Gremium/Hinwe	Termin (Plan	Bearbeitung s-stand	Bearbeitungs-stand
VAPL												offen	
VAPL												offen	
VAPL												offen	
VAPL												offen	
VAPL												in	Umsetzung
VAPL												erledigt	
VAPL												offen	

# Aufbau Tätigkeitsstrukturanalyse



## Ziele

- Ermittlung aller Aufwandstreiber
- Identifikation der Hemmnisse und Störungen
- Erstellung einer Grundlage für den Potentialworkshop zur Eliminierung der Hemmnisse und Störungen



## Vorbereitung

- Vorbereitung einer Erfassungstabelle
- Aufschlüsselung der Prozesse in:
  - Hauptprozess,
  - Unterprozess und
  - Tätigkeitsart

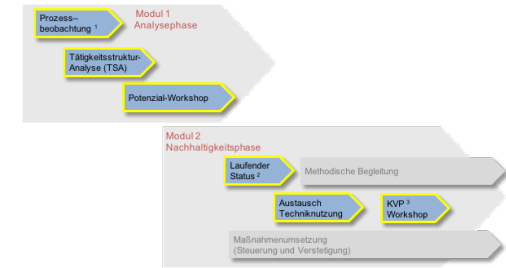






## Vorgehen

- Selbstaufschreibung der Tätigkeiten über drei Tage
- Zusammenfassen der Ergebnisse von ca. 3 Erfassern aus einem Team
- Analyse der Aufwandstreiber (häufig und zeitaufwändig)
- Ableitung weiterer Erkenntnisse zur Ressourcenverteilung im Team



# Aufbau Potenzial-Workshop



- Identifikation und Quantifizierung von Hemmnissen und Störungen. Unterstützt durch Prozessbeobachtung und Input der Prozessbegleiter. 
- Halbtägiger Workshop mit allen oder ausgewählten Mitarbeitern.
- Bewertung des Hemmnisses und der Störung in Relation zu Häufigkeit und Potential. 
- Es sind Ihre Maßnahmen und Verbesserungen! 
  - Berücksichtigung von Tätigkeiten außerhalb des klassischen Geschäftsprozesses.
- Identifikation von Hemmnissen und Störungen im Team. Definition von Maßnahmen und Standards zur dauerhaften Beseitigung. 



## Auftragsbeschreibung und Termine

# Prozessbegleiter im Rahmen von Verbesserung am Arbeitsplatz

## Mein Auftrag in Modul 1

### **Aufgaben:**

Folgende Aufgaben ergeben sich im Rahmen der Verbesserung am Arbeitsplatz unter Anleitung und mit Unterstützung {der Organisationsentwicklung/ dem Qualitätsmanagement}:

#### **Prozessbeobachtung am Arbeitsplatz:**

- Kontakt zu den Kollegen herstellen und sie vorab informieren
- Hospitieren und dokumentieren entsprechend des Leitfadens
- Nachbereitung: Führen einer Auswertungstabelle, Auswertung der Erkenntnisse und erste Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen

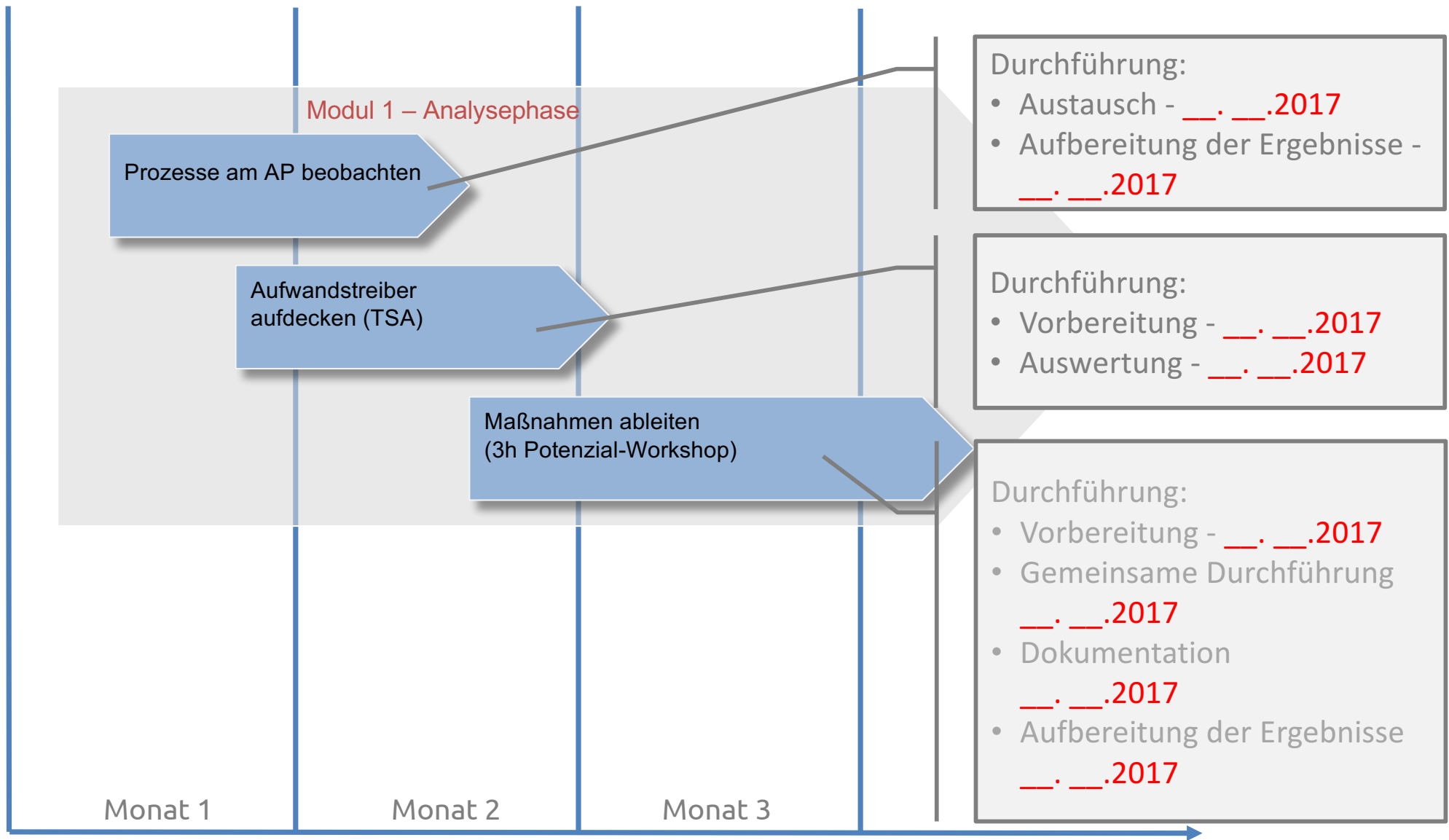
#### **Tätigkeitsstrukturanalyse:**

- Kontakt zu den Kollegen herstellen und sie vorab informieren
- Aufschreibung entsprechend des Vordrucks (TSA) selbst vornehmen oder von einem mit der Teamleitung abgestimmten Kollegen vornehmen lassen
- Nachbereitung: Führen der Auswertungstabelle, Auswertungsgespräch mit der Teamleitung und {der Organisationsentwicklung/ dem Qualitätsmanagement}

#### **Potenzial-Workshop:**

- Kontakt zu den Kollegen herstellen und sie vorab informieren
- Vorbereitung des Workshops und Aufbereitung der Erkenntnisse aus der Prozessbeobachtung und Aufwandstreiber aufdecken
- Unterstützung der Moderation und der Durchführung des Potenzial-WS
- Nachbereitung: Führen der Auswertungstabelle, Auswertung der Erkenntnisse und Maßnahmenableitung mit der Teamleitung und {der Organisationsentwicklung/ dem Qualitätsmanagement}

# Nächste Schritte – Meine Termine



# Abkürzungsverzeichnis

VAPL – Verbesserung am Arbeitsplatz

TSA – Tätigkeitsstrukturanalyse

5S – Systematisieren, Streichen, Säubern, Standardisieren, Selbstdisziplin

PB - Prozessbegleiter

IPN – Inproduktivnahme

KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess