

Programm Basisverbesserung

- Ratio-Potenziale schnell erschließen
- Mit Basisverbesserungen rasche Erfolge in der Ablauf-organisation erzielen
 - Einbeziehung der Mitarbeiter
 - Sofortige Umsetzung der Maßnahmen
 - Visualisierung

November 2014

Ratio-Potenziale schnell erschließen – mit Basisverbesserungen rasche Erfolge in der Ablauf-organisation erzielen (1)

Programme zur Reorganisation und zum Steigern der Effizienz bleiben oft in der Konzeption oder den ersten Implementierungsstufen stecken.

Als Gründe werden immer wieder die zeitintensive Konzeptumsetzung sowie die fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter genannt. Nicht das Projekt selbst, sondern es konsequent und sofort umzusetzen, bringt die gewünschten Ergebnisse. Wir beschreiben das Workshop-Programm „Basisverbesserung“ (BV), das die Mitarbeiter von Beginn an aktiv mit einbezieht und die Risiken der Realisierung minimiert.

Typische Probleme in Prozessen sind:

- Nicht ausreichendes prozessorientiertes Denken
- Prozesshemmende Kompetenzregelungen
- Hohe Arbeitsteilung funktional und prozessbezogen
- Hohes Ausmaß gegenseitiger Kontrolle
- Redundante Tätigkeiten und Doppelarbeiten
- Großer Anteil nicht-wertschöpfender Tätigkeiten (Ablegen, Sortieren etc.)
- Unzureichende prozessadäquate Systemunterstützung
- Fehlende Back-ups

Die Auswirkung sind zeit- und ressourcenbindende Organisationsformen in den Abläufen und Funktionen. Das damit hohe Aufkommen an nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten und Verschwendungsquellen beeinträchtigt die erforderliche Produktivität und Kundenorientierung direkt, so dass erst nach Eliminierung der Verschwendung größere Reorganisationsprojekte verzögerungslos und erfolgreich umgesetzt werden können.

Verschwendung schnell eliminieren

Mit dem praxiserprobten Programm BV werden innerhalb eines vordefinierten Bereichs kurzfristig spürbare Leistungssteigerungen erreicht.

Das zugrunde liegende Prozessmodell vereinfacht dabei die Problemlösung: in Arbeitsteams von 8-12 Mitarbeitern werden die Schritte **Identifizieren, Analysieren, Planen, Einführen und Bewerten** systematisch in einem 4-tägigen Workshop durchlaufen. Im Vordergrund steht dabei immer, **Verschwendung zu eliminieren**. Gemeint sind auffällige Verschwendungsarten aus den Bereichen Mensch, Arbeitsplatz, Hilfsmittel, Abläufe, Organisation und Umfeld. Dafür haben wir eine Morphologie entwickelt, die als Suchhilfe für Verschwendungsquellen dient und Mitarbeiter darauf sensibilisiert.

Mitarbeiter einbeziehen

Niemand kann die Arbeit besser organisieren als diejenigen, die täglich daran beteiligt sind. Zudem bringt ihre Einbeziehung eine hohe Identifikation mit den erarbeiteten Problemlösungen für ein schnelles Umsetzen der Maßnahmen. Dieses Prinzip wird bis zur Schlusspräsentation des BV-Teams konsequent verfolgt, indem jedes Team-Mitglied die Potenziale seines eigenen Arbeitsbereiches in einer offenen und risikofreien Diskussion systematisch aufdeckt und Effizienz-steigernd realisiert.

Leitlinie ist die kurzfristige Umsetzbarkeit der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge, möglichst noch innerhalb des Workshops. **Der Schwerpunkt liegt auf Maßnahmen, bei denen keine oder nur geringe Investitionen erforderlich sind.** Ein schneller Erfolg steigert die Motivation der Mitarbeiter enorm.

Ratio-Potenziale schnell erschließen – mit Basisverbesserungen rasche Erfolge in der Ablauf-organisation erzielen (2)

Prozesse visualisieren

Prozesse und Probleme (Prozessblitze) für alle nachvollziehbar grafisch darzustellen, ist ein bewährtes und praxiserprobtes Vorgehen. Der anschauliche Vorher-Nachher-Vergleich macht die erzielten Verbesserungen klar erkennbar. Visualisierung ist aber auch ein wichtiges Element, um den dauerhaften Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu sichern. Denn die grafisch aufbereitete und gut sichtbar angebrachte Darstellung von Zielen, neuen Arbeitsabläufen, neuen Spielregeln, Ergebnissen oder Zusammensetzung von Arbeitsgruppen schafft die notwendige Transparenz für die Erfolgskontrolle und weitere Verbesserungsansätze.

Gemeinsamer Ausgangspunkt ist die Analyse und Reorganisation des Hauptprozesses. Über die „Brown-Paper-Methode“ verwenden die einzelnen Schritte für alle sichtbar und nachvollziehbar mit Piktogrammen auf langen Papierwänden dargestellt. Damit sind gleichzeitig die Grundlagen gelegt, die Ergebnisse weiterführend zu nutzen, bspw. in einem unternehmensweiten Prozess-Benchmarking oder einer Prozesskostenrechnung

Parallel werden von den Team-Mitgliedern genannte Ablaufprobleme und Schwachstellen festgehalten – visualisiert als Blitze zum jeweiligen Prozessschritt. Diese Analyse führt z.B. bei fehlerhaft eingehenden Antragsformularen, zu relativ einfachen Sofortmaßnahmen, welche die identifizierten Verschwendungsquellen eliminieren und der ent-

sprechende Zeitanteil der nicht wertschöpfenden Nachfassaktivitäten als Potenzial genutzt werden kann.

Das Team ist somit in der Lage, die Prozessblitze systematisch zu beseitigen und damit den Soll-Prozess deutlich zu verkürzen. Dabei sollen relativ einfache organisatorische Lösungen kurzfristig spürbare Erfolge erzielen. So wird für die notwendigen Investitionsprojekte neuer Handlungsfreiraum und eine völlig neue Ausgangssituation geschaffen. Oft erweisen sich einige Investitionen teilweise oder sogar ganz als überflüssig.

4-Tage-Rahmenprogramm

Die BV-Programme haben einen festen Fahrplan. Analysetätigkeiten sind kurz und knapp gehalten und fokussiert auf den Hauptprozess sowie die von den Mitarbeitern genannten Probleme. Am 2. und 3. Tag wird in drei Kleinteams konzentriert an Problemlösungen gearbeitet mit dem Zwang, immer zu zielführenden und bewerteten Maßnahmen zu kommen. Am Ende präsentieren die Mitarbeiter die Ergebnisse vor Geschäftsführern und ihren direkten Vorgesetzten selbst, das Moderatorenteam unterstützt sie beim Vorbereiten.

Eines der drei Teams konzentriert sich auf Sofortmaßnahmen, z.B. defekte Arbeitsmittel oder nicht mehr genutzte Ablagebereiche. Die straffe Ablauforganisation des Projekts beschleunigt auch notwendige Entscheidungsprozess, so dass der

fehlende PC oft schon einen Tag später am Arbeitsplatz steht, wo er dringend benötigt wird.

Maßnahmen, die nicht gleich umgesetzt werden können, gehen in einem Realisierungsplan ein, wobei Inhalte, Verantwortliche und Termine im Team festgehalten und zum Schluss präsentiert werden.

Die Ergebnisse sind nach quantitativen und qualitativen Kriterien zu unterscheiden. Bei den bisher durchgeführten BV-Programmen werden Potenziale mindestens in Höhe der Projektkosten sofort realisiert.

Quantitative Ergebnisse sind z.B.:

- Sofortiges Nutzen von Rationalisierungspotenzialen
- Reduzierte Sachkosten
- Erhöhung der im Prozess bearbeitbaren Mengengerüste bei gleicher Kapazität

Qualitative Ergebnisse sind z.B.:

- Höhere Kundenzufriedenheit
- Erhöhte Transparenz der Abläufe und Schwachstellen
- Gestiegener Teamgeist
- Förderung von eigenverantwortlichem Handeln und Problemlösungskompetenz

Ausgangssituation und Definition (1)

Typische Probleme in den Prozessen und Funktionen sind:

- Nicht ausreichendes prozessorientiertes Denken
- Prozesshemmende Kompetenzregelungen
- Hohe Arbeitsteilung funktional und prozessbezogen
- Hohes Ausmaß gegenseitiger Kontrolle
- Hohe Anzahl von Schnittstellen (Integrationspunkte)
- Redundante Tätigkeiten und Doppelarbeiten
- Großer Anteil nicht-wertschöpfender Tätigkeiten (Ablegen, Sortieren etc.)
- Lange Durchlaufzeiten im Beleg- und Informationsfluss
- Unzureichende prozessadäquate Systemunterstützung
- Keine prozessorientierte Arbeitsplatz- und Raumorganisation
- Fehlende Backups

➔ **Ein hoher Anteil dieser Probleme kann mittels kurzfristiger Verbesserungs-programme gelöst werden**

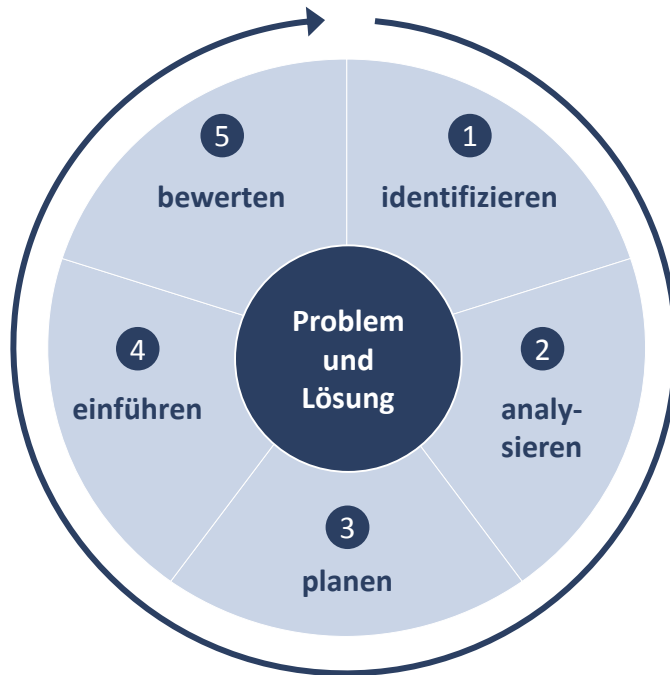
Ausgangssituation und Definition (2)

- Die Basisverbesserung ist ein bewährtes Programm, das die genannten Probleme gezielt angeht. Der Erfolg dieses Programms wurde in zahlreichen Projekten nachgewiesen. Dabei werden im Rahmen eines **viertägigen Workshops Rationalisierungspotenziale aufgezeigt** und kurzfristig spürbare Verbesserungen direkt realisiert

- Die Durchführung des Basisverbesserungs-Workshops orientiert sich an einem Prozessmodell, das die Problemlösung methodisch vereinfacht. In Arbeitsteams werden die Schritte **Identifizieren, Analysieren, Planen, Einführen** und **Bewerten** systematisch durchlaufen. Die **Eliminierung von Verschwendung** steht dabei stets im Vordergrund, und zwar durch:
 - ➔ Abbau nicht leistungsrelevanter Tätigkeiten
 - ➔ Schaffung transparenter und schlanker Prozesse
 - ➔ Optimierung der Arbeitsplatzorganisation
 - ➔ Optimierung des Ressourceneinsatzes
 - ➔ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (EBITDA)

Ausgangssituation und Definition (3)

Prozessmodell der Basisverbesserung

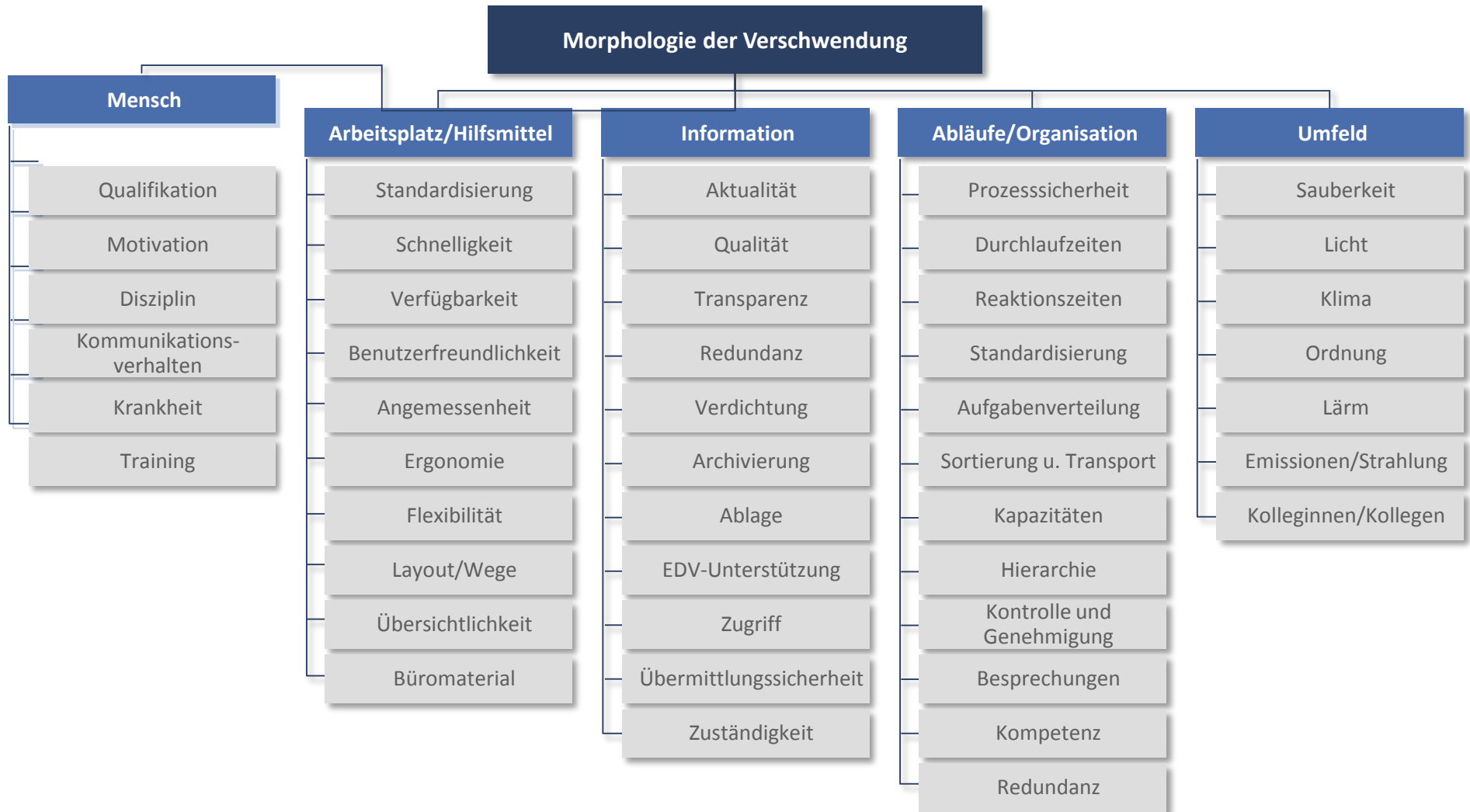


Ziel ist die Erkennung und Umsetzung von möglichst schnell wirksamen und mit wenig Aufwand realisierbaren Verbesserungen. Ein Großteil der erarbeiteten Lösungen kann noch während des Basisverbesserungs-Workshops getestet, implementiert und bewertet werden.

Eliminierung der Verschwendung (1)

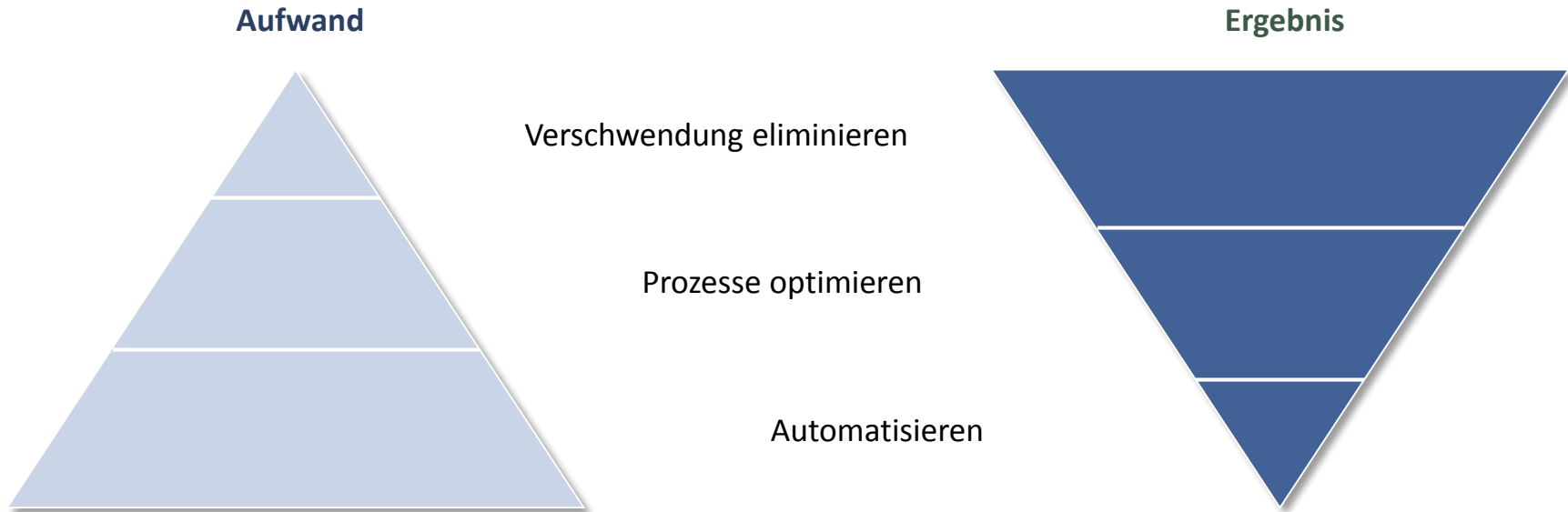
- Bei einem Vergleich von verschiedenen Optimierungsansätzen zeigt die Praxis oftmals ein umgekehrt proportionales Verhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis: Die Eliminierung von Verschwendung führt häufiger zu Verbesserungen mit hoher Ergebniswirksamkeit als aufwendige Automatisierungseffekte. So können beispielsweise durch kurzfristige Prozessveränderungen hohe DV-Investitionen teilweise oder ganz vermieden werden. Erfahrungsgemäß lassen sich 60-80% der Potenziale in indirekten Bereichen ohne aufwendige DV-Lösungen realisieren
- Wesentliches Ziel der Basisverbesserung ist es, den Leistungserstellungsprozess **durch die Vermeidung von Verschwendung** effizienter zu gestalten. Gemeint ist die Eliminierung von Verschwendungsarten aus den Bereichen Mensch, Arbeitsplatz, Hilfsmittel, Abläufe, Organisation und Umfeld. Hierfür wurde folgende Morphologie entwickelt, die als Suchhilfe für Verschwendungsquellen dient und den Mitarbeiter für die verschiedenen Formen der Verschwendung sensibilisiert

Eliminierung der Verschwendung (2)



Eliminierung der Verschwendung (3)

Verhältnis von Aufwand und Ergebnis verschiedener Optimierungsansätze



Prinzipien der Basisverbesserung – Die Konzeption der Basisverbesserung in indirekten Bereichen beruht auf nachfolgenden Prinzipien:

Prinzip 1: Einbeziehung der Mitarbeiter

- Die Durchführung der Basisverbesserungs-Workshops im Team mit Mitarbeitern des ausgewählten Untersuchungsbereiches basiert auf der Erkenntnis, dass niemand die Arbeitsabläufe **besser beurteilen** kann als derjenige, der täglich daran beteiligt ist
- Zudem stellt die Einbeziehung der Mitarbeiter von Beginn an eine **hohe Identifikation** mit den erarbeiteten Problemlösungen sicher und schafft damit die Voraussetzung für eine schnelle Umsetzung der definierten Maßnahmen

Prinzipien der Basisverbesserung

Prinzip 2: Sofortige Umsetzung der Maßnahmen

- Leitlinie bei der Arbeit im Basisverbesserungs-Team ist die kurzfristige Umsetzbarkeit der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge. **Angestrebt wird die Realisierung der Verbesserung noch innerhalb des Workshops**
- Dieser Maßgabe liegt die Erkenntnis zugrunde, dass das **größte** und zugleich mit dem geringsten Aufwand realisierbare **Produktivitätssteigerungspotenzial** im **Abbau von Verschwendung** jeglicher Art liegt. Demzufolge liegt der Schwerpunkt auf Maßnahmen, bei denen keine bzw. nur geringe Umsetzungsinvestitionen erforderlich sind
- Die sofortige Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen **steigert** zudem die **Motivation** der Mitarbeiter, da der Erfolg der Maßnahmen sofort sichtbar wird

Prinzipien der Basisverbesserung

Prinzip 3: Visualisierung

- Die graphische Darstellung von Prozessen und Problemen (Prozessblitz) ist ein wichtiges Hilfsmittel bei der effizienten und systematischen Durchführung der Basisverbesserungs-Workshops. Durch den anschaulichen Vorher-Nachher-Vergleich werden die erzielten Verbesserungen klar erkennbar
- Visualisierung dient jedoch nicht nur der Unterstützung des Teamarbeitsprozesses, sondern ist ein wichtiges Element, um den dauerhaften Erfolg der Umsetzung sicherzustellen
- Die graphisch aufbereitete und gut sichtbar angebrachte Darstellung von Zielen, neuen Arbeitsabläufen, Richtlinien, Ergebnissen, Zusammensetzung von Arbeitsgruppen etc. schafft die notwendige Transparenz für die Erfolgskontrolle und weitere Verbesserungsansätze

Durchführung der Basisverbesserung

- Im Vorfeld der Basisverbesserung findet gemeinsam mit Basisverbesserungs-Moderatoren eine Besichtigung der möglichen Bereiche und Funktionen statt, bei der die zu untersuchenden Bereiche festgelegt und genau abgegrenzt werden. Der Untersuchungsbereich sollte dabei in sich abgeschlossen sein und eine Größe von 15-30 Mitarbeitern haben
- Das Basisverbesserungs-Team setzt sich aus 9-12 Mitarbeitern sowie drei Moderatoren zusammen. Das Team besteht aus:
 - ➔ Mitarbeitern des ausgewählten Untersuchungsbereiches
 - ➔ Mitarbeitern aus den vor- und nachgelagerten Bereichen
 - ➔ Mitarbeitern aus unterstützenden Bereichen (z.B. EDV)
 - ➔ Betriebsrat

Durchführung der Basisverbesserung – Die Basisverbesserung ist ein viertägiger Workshop mit fest durchstrukturiertem Rahmenprogramm:

	1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
vormittags	<ul style="list-style-type: none">■ Vorstellung konzeptionelle Grundlagen■ Ortsbegehung	<ul style="list-style-type: none">■ Gruppenbildung■ Beginn der Gruppenarbeit: Problemanalyse	<ul style="list-style-type: none">■ Gruppenarbeit: Planung von Lösungen, Einführung der Verbesserungen	<ul style="list-style-type: none">■ Einführung der Verbesserungen, Vorbereitung der Präsentation
nachmittags	<ul style="list-style-type: none">■ Prozessanalyse „Brown Paper“■ Problemsammlung/ Priorisierung	<ul style="list-style-type: none">■ Gruppenarbeit: Problemanalyse, Erarbeitung von Lösungs-Ansätzen	<ul style="list-style-type: none">■ Gruppenarbeit: Einführung und Bewertung der Verbesserungen	<ul style="list-style-type: none">■ Ergebnispräsentation durch die Prozess-träger, unterstützt durch Moderatoren

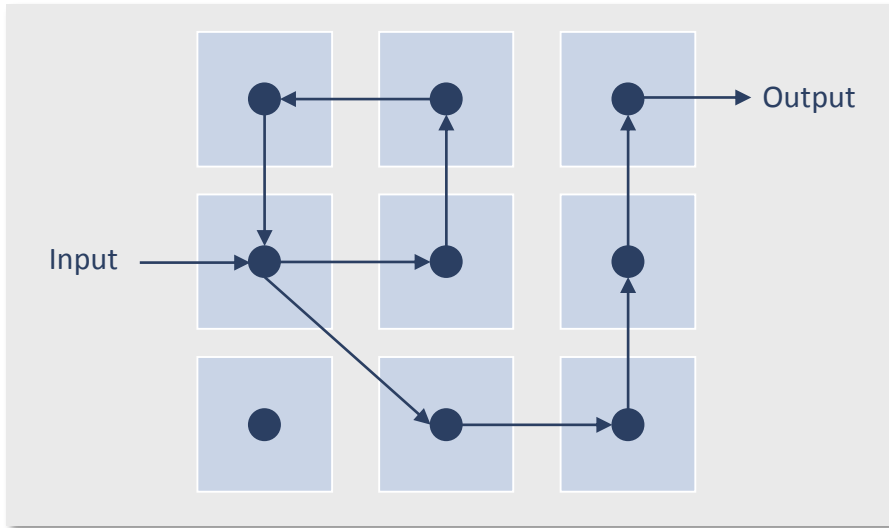
Durchführung der Basisverbesserung

- Mit Hilfe der sog. Brownpaper-Methode erarbeitet das Gesamtteam am ersten Tag eine Prozess- und Informationsflussdarstellung für den Untersuchungsbereich. Die systematische Darstellung aller Arbeitsschritte – beispielsweise des Leistungserstellungsprozesses – zeigt den Teammitgliedern, dass in der Regel nur ein **kleiner Teil der eigenen Arbeitsschritte wirklich wertschöpfend ist**, während der Großteil der Tätigkeiten wie Ablegen, Kopieren, Transportieren o.ä. als Verschwendungsquelle zu betrachten ist
- Aufbauend auf der Prozessdarstellung werden die Hauptprobleme und -verschwendungsquellen identifiziert, gruppiert und bewertet
- Ab dem zweiten Tag teilt sich das Basisverbesserungs-Team in drei bis vier Arbeitsgruppen auf, um die am Vortag identifizierten Probleme zu analysieren und zu lösen
- In der Regel werden Einsparungen und Verbesserungen in den folgenden Bereichen erreicht

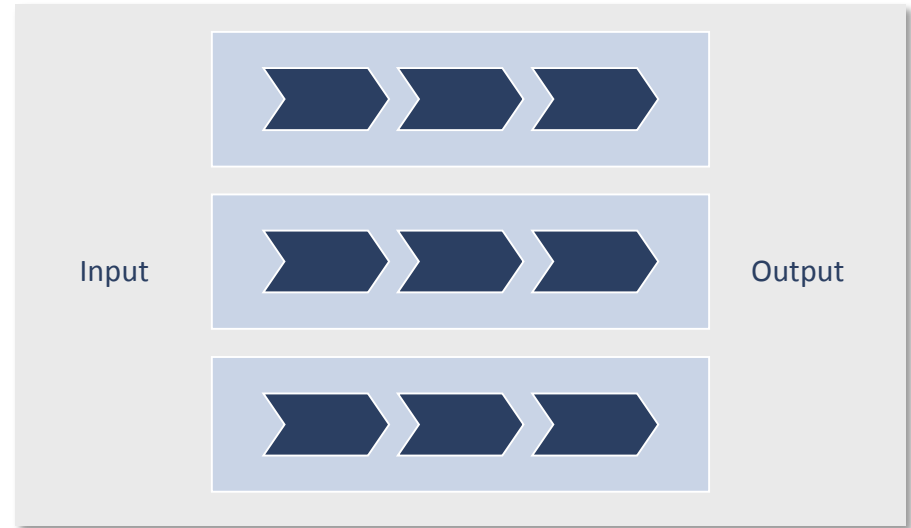
Arbeitsfeld: Gestaltung von Arbeitsabläufen

- Ziel der Gestaltung von Arbeitsabläufen ist der effiziente und kundenorientierte Einsatz der Mitarbeiter. Dabei sind **Tätigkeiten zu vermeiden, die redundant oder nicht wertschöpfend sind:**
 - ➔ Sortieren von Belegen
 - ➔ Erstellen von Kopien
 - ➔ Verwalten von Archiven, Ablagen etc.
 - ➔ ...
- Im Rahmen der Neugestaltung werden Funktionsinhalte prozessorientiert zusammengefasst und auf (Teil-) Prozessverantwortliche übertragen
- Mit Hilfe der visualisierten Prozessketten ist eine Neugestaltung schnell durchführbar und für die Mitarbeiter gut nachvollziehbar

Sequentielle Erledigung von Teilaufgaben



Ergebnisorientierte Prozess-Segmente



Arbeitsfeld: Mitarbeitermotivation und -qualifikation

- Die Herauslösung der Mitarbeiter aus ihrer Tagesarbeit für einen kurzen Zeitraum sowie die Möglichkeit der Neugestaltung der eigenen Prozesse und Arbeitsplätze führt zu einer **nachhaltigen Motivationssteigerung**
- Die Erarbeitung von Problemlösungen wird in Workshops durchgeführt und durch Techniken wie die Darstellung von Prozessen mit Piktogrammen und die Problemabfrage mit Metaplankarten unterstützt. Diese Vorgehensweise bewirkt eine **intensive Einbindung** und **Beteiligung der Mitarbeiter** in den gesamten Veränderungsprozess
- Gleichzeitig lernen die Mitarbeiter mit Problemlösungsmethoden bspw. dem 5-Phasen-Modell und Moderationstechniken umzugehen, so dass sie nach Einübung in der Lage sind, **eigenständig Probleme zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten**

Arbeitsfeld: Gestaltung Arbeitsumfeld

- Das Arbeitsumfeld hat erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Jedoch haben Mitarbeiter nur selten Zeit oder Gelegenheit Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld zu nehmen: Die tägliche Arbeit steht im Vordergrund; störende Faktoren der Arbeitsumgebung werden zur Gewohnheit und nicht mehr bemerkt

- Die Basisverbesserung bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Störfaktoren beispielsweise in den folgenden Bereichen zu beheben:
 - Ergonomie der Arbeitsplätze
 - Büromittel zur Archivierung
 - Beleuchtung, Klima, Schallschutz
 - Wegzeiten zu Kopierer, Fax, Drucker etc.
 - Räumliche Verteilung der Mitarbeiter im Hinblick auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation
 - Innerbetriebliches Klima

Ihre Ansprechpartner



John A. Eke
Geschäftsführender Gesellschafter

Mob: +49 (0) 172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de



Kristine Heinecke
Senior Consultant

Mob: +49 (0) 170 294 91 60
kristine.heinecke@exxent-consulting.de



Marc A. Eke
Consultant

Mob: +49 (0) 173 721 43 41
marc.eke@exxent-consulting.de



Wolfgang Hofmann
Senior Consultant

Mob: +49 (0) 174 9450184
wolfgang.hofmann@exxent-consulting.de



Friederike Rüffer
Assistentin der Geschäftsführung

Tel: +49 (0) 30 21801035
friederike.rueffer@exxent-consulting.de



Ralf P. Jäschke
Vertrieb und Coaching

Mob: +49 (0) 172 243 91 78
ralf.jaeschke@exxent-consulting.de



Thomas Fiedler
Senior Consultant

Tel/Mob: +49 (0) 89 416 127 35
thomas.fiedler@exxent-consulting.de



Christian Gäde
Senior Consultant

Mob: +49 (0) 177 4660595
christian.gaede@exxent-consulting.de



Exxent Consulting GmbH
Firmensitz

Kontaktdaten:

Adresse:

Exxent Consulting GmbH
Dahlienstr. 13
D-84174 Eching

Ansprechpartner: John Albert Eke (Geschäftsführer)

Tel.: +49 172 824 88 03

Fax: +49 8709 9430290

E-Mail: john.eke@exxent-consulting.de

Internet: www.exxent-consulting.de



Digitale Visitenkarte



Website

