



Was läuft wie im Betrieb?



Arbeitsabläufe bewusst machen,
transparent darstellen und
optimieren

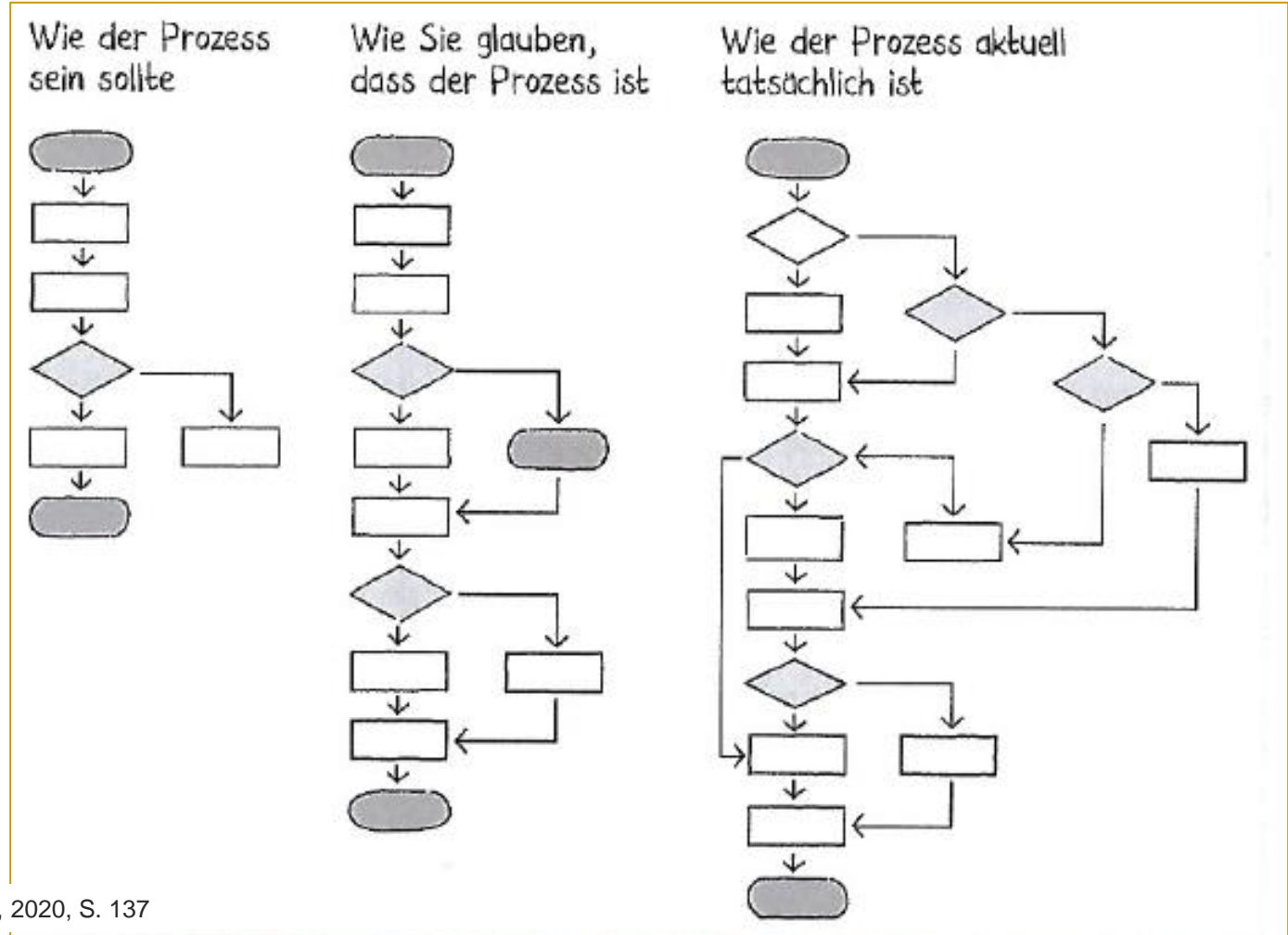
Prof. Dr. – Ing. Hermann Hütter
Projekt DigiGAAB, Vortrag am 29.03.2021

[

1

Einleitung

Glaube und
Wirklichkeit
der täglichen
Arbeit

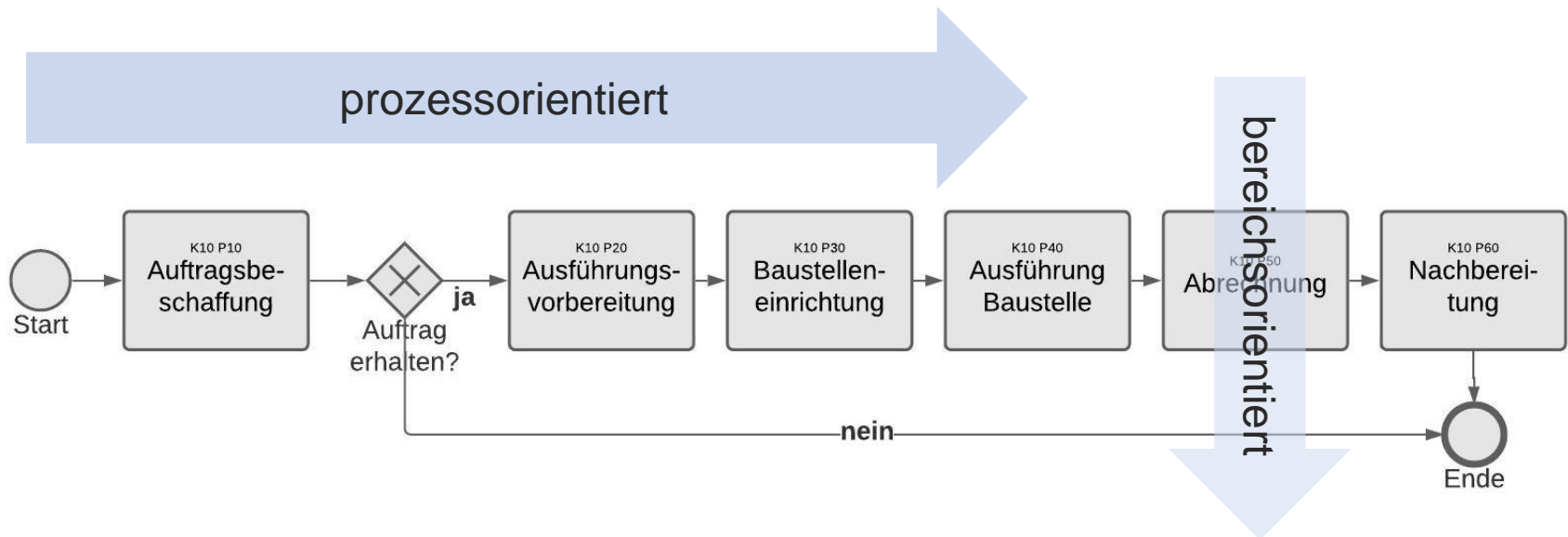


Quelle: Hierzer, 2020, S. 137

Abb. 40: Jeder Prozess besitzt drei vermeintliche Zustände; Quelle: In Anlehnung an <http://www.sixsigmablackbelt.de/wertstromanalyse-value-stream-mapping/> (Zugriff: 28.05.2017)

[1 Einleitung

Den Blick auf das Ganze nehmen, weg vom Bereichsdenken.



[3 Prozessorientiertes Denken

Verschwendung minimieren.

7-Mu

Muda durch **Überproduktion**: mehr als notwendig fertigen

Muda der **Bestände**: End-, Halbfertigprodukte, Zulieferteile und Materialien, die als Bestände lagern, sind nicht wertschöpfend

Muda durch **Nacharbeit/Fehler**: Fehlerhafte Produkte stören den Produktionsfluss und erfordern teure Nachbesserung

Muda der **Bewegung**: Jede Körperbewegung, die nicht zum Wertzuwachs beiträgt ist unproduktiv

Muda in der **Herstellung**: Unzureichende Technologie oder Konstruktion

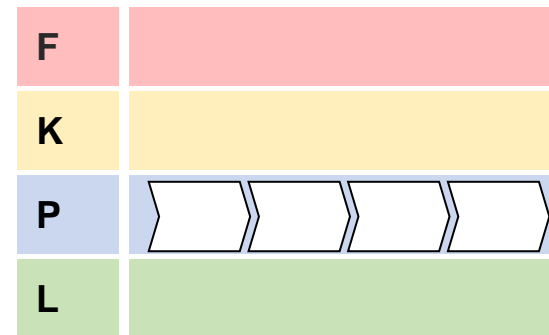
Muda durch **Warten**: untätige Hände eines Mitarbeiters; Prozesstaktung nicht optimiert

Muda beim **Transport**: Bewegung von Materialien oder Produkten ist nicht wertschöpfend

- 1 Einleitung
- **2 Strategische Ziele**
- 3 Prozessorientiertes Denken im Handwerksunternehmen
- 4 Prozessmodelle schaffen Transparenz
- 5 Anforderungen an Datenstrukturen und Schnittstellen
- 6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb
- 7 Fazit und Ausblick

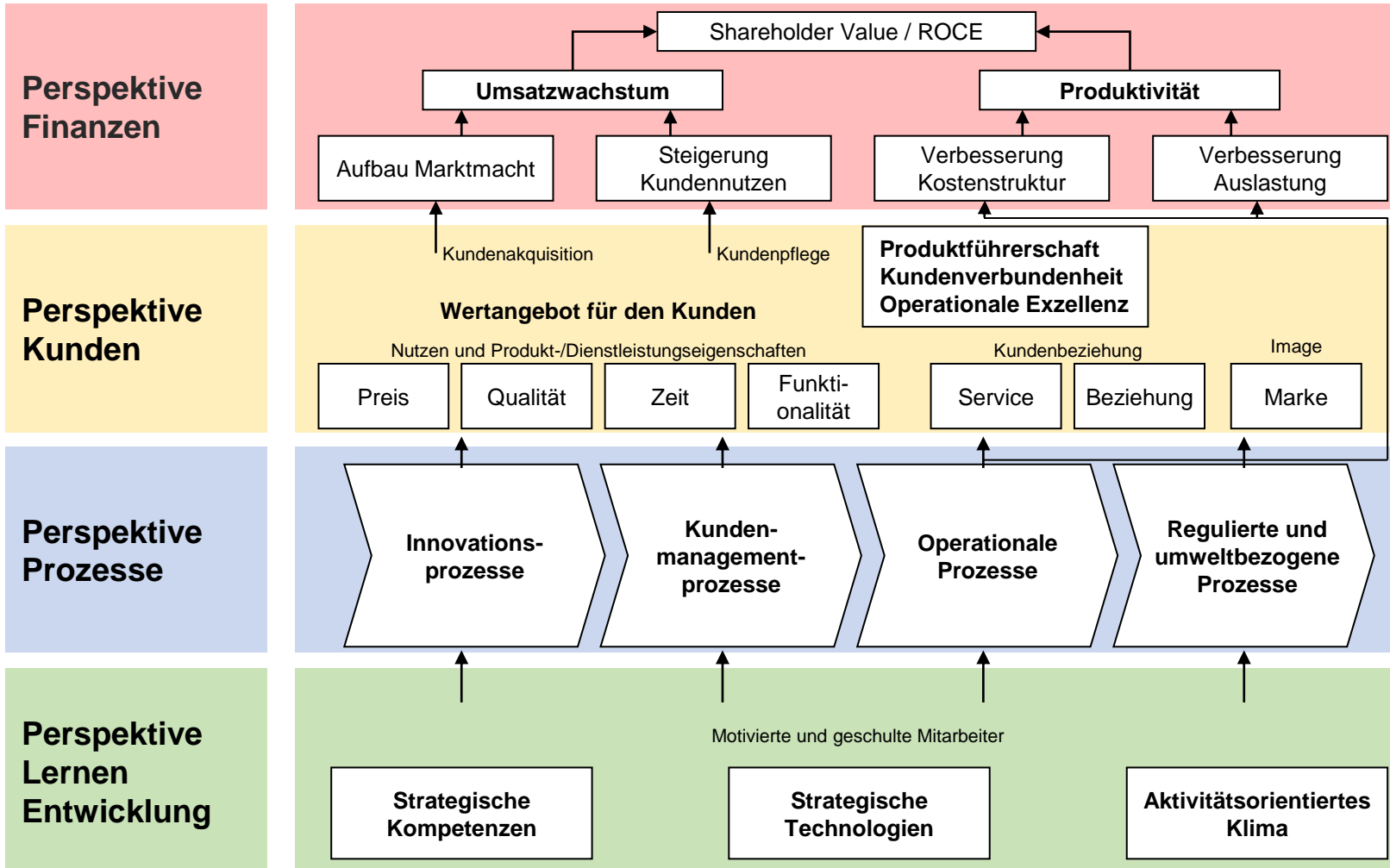
[2 Strategische Ziele

Erhöhung der Effizienz, Reduzierung der Fehlerquoten, Reduzierung der administrativen Kosten sind Beispiele für strategische Ziele.



2

Strategische Ziele



[Quelle: Robert S. Kaplan, David P. Norton: Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 2004]

Quelle: business-wissen.de

2 Strategische Ziele

Die Strategie ist ein wichtiger Zwischenschritt in einem übergreifenden Managementprozess. Sie soll helfen, Ziele zu erreichen.

Schritt 1: Strategie erarbeiten (von der Mission bis zur Strategie)

1. Mission: Warum es das Unternehmen gibt.
2. Grundwerte: Wofür das Unternehmen steht.
3. Vision: Wohin das Unternehmen will.
4. Stakeholder: Was vom Unternehmen erwartet wird.
5. Langfristige Ziele: Was das Unternehmen erreichen will.
6. **Strategie**: Wie das Unternehmen das erreichen will.

2 Strategische Ziele

Die Strategie ist ein wichtiger Zwischenschritt in einem übergreifenden Managementprozess. Sie soll helfen, Ziele zu erreichen.

Schritt 2: Strategie umsetzen (von der Strategie zu Maßnahmen)

6. **Strategie:** Wie das Unternehmen das erreichen will.
7. **Strategische Maßnahmen:** Was im Einzelnen getan werden muss.
8. **Persönliche Ziele:** Was vom Mitarbeiter dazu erwartet wird.
9. **Handlungen:** Was der Mitarbeiter tatsächlich tun soll (oder tut).

2 Strategische Ziele

Aus der Strategie werden Leitsätze abgeleitet.

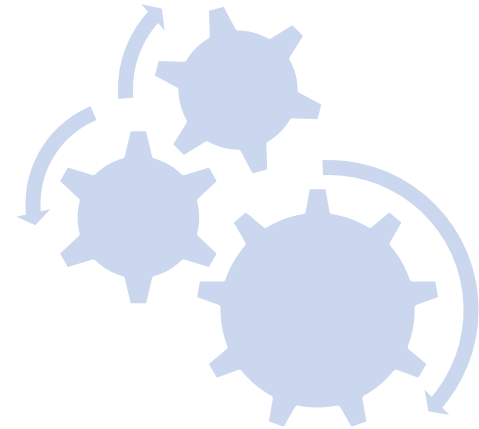
Beispiele:

- Wir haben immer den günstigsten Preis.
- Wir sind Serviceweltmeister für unsere Kunden.
- Uns geht Qualität über alles.
- Wir sind technologisch führend.
- Wir überzeugen mit unserer Marke.
- Wir haben die Prozesse und Kosten im Griff.
- Bei uns bekommen die Kunden ein rundum sorglos Paket.

- 1 Einleitung
- 2 Strategische Ziele
- **3 Prozessorientiertes Denken im Handwerksunternehmen**
- 4 Prozessmodelle schaffen Transparenz
- 5 Anforderungen an Datenstrukturen und Schnittstellen
- 6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb
- 7 Fazit und Ausblick

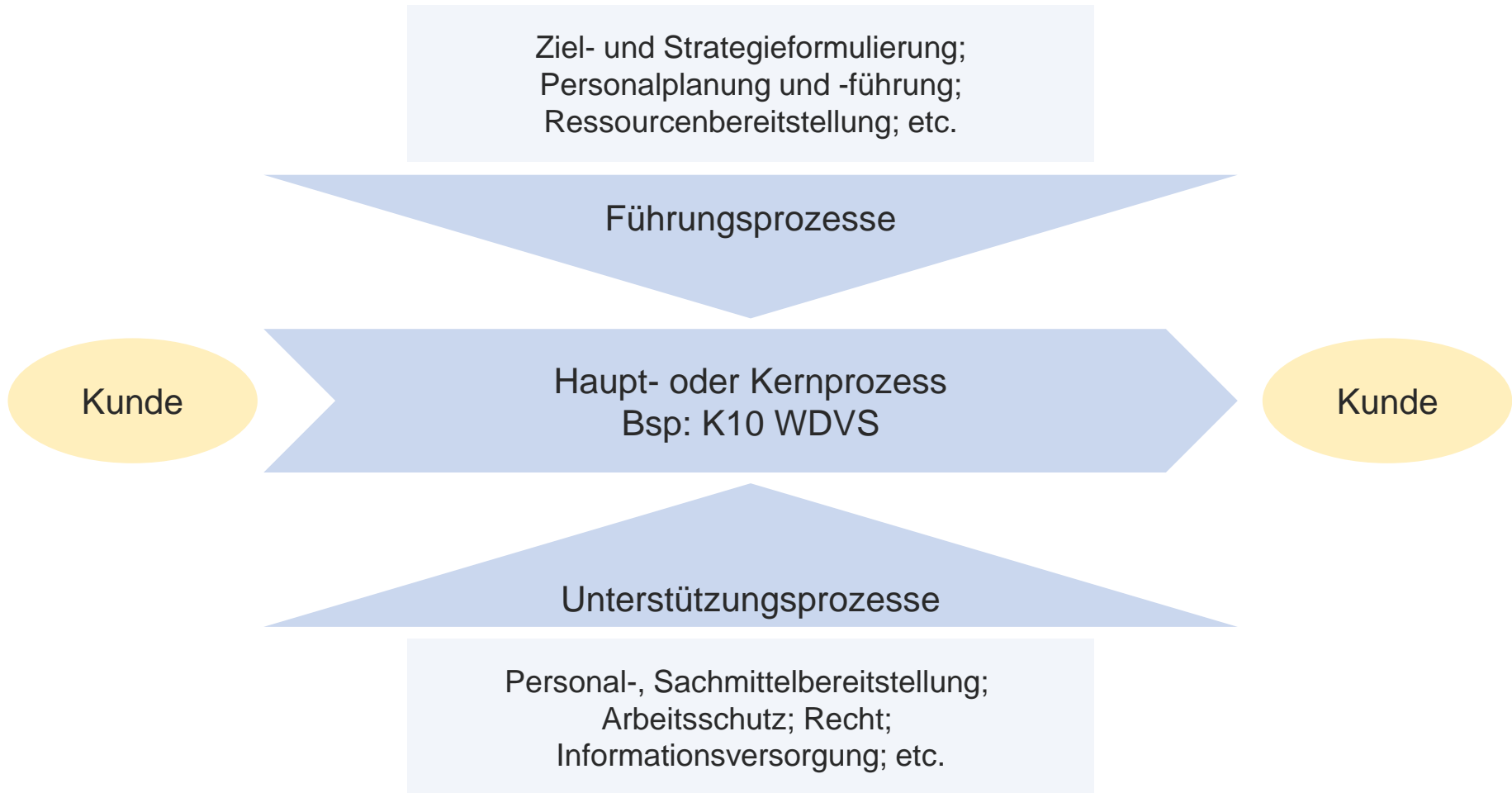
[3 Prozessorientiertes Denken

Prozessanalysen sind im Handwerksunternehmen ein geeignetes Werkzeug zur Erreichung strategischer Ziele.



[3

Prozessorientiertes Denken



[3 Prozessorientiertes Denken

Verschwendung minimieren.

7-Mu

Muda durch **Überproduktion**: mehr als notwendig fertigen

Muda der **Bestände**: End-, Halbfertigprodukte, Zulieferteile und Materialien, die als Bestände lagern, sind nicht wertschöpfend

Muda durch **Nacharbeit/Fehler**: Fehlerhafte Produkte stören den Produktionsfluss und erfordern teure Nachbesserung

Muda der **Bewegung**: Jede Körperbewegung, die nicht zum Wertzuwachs beiträgt ist unproduktiv

Muda in der **Herstellung**: Unzureichende Technologie oder Konstruktion

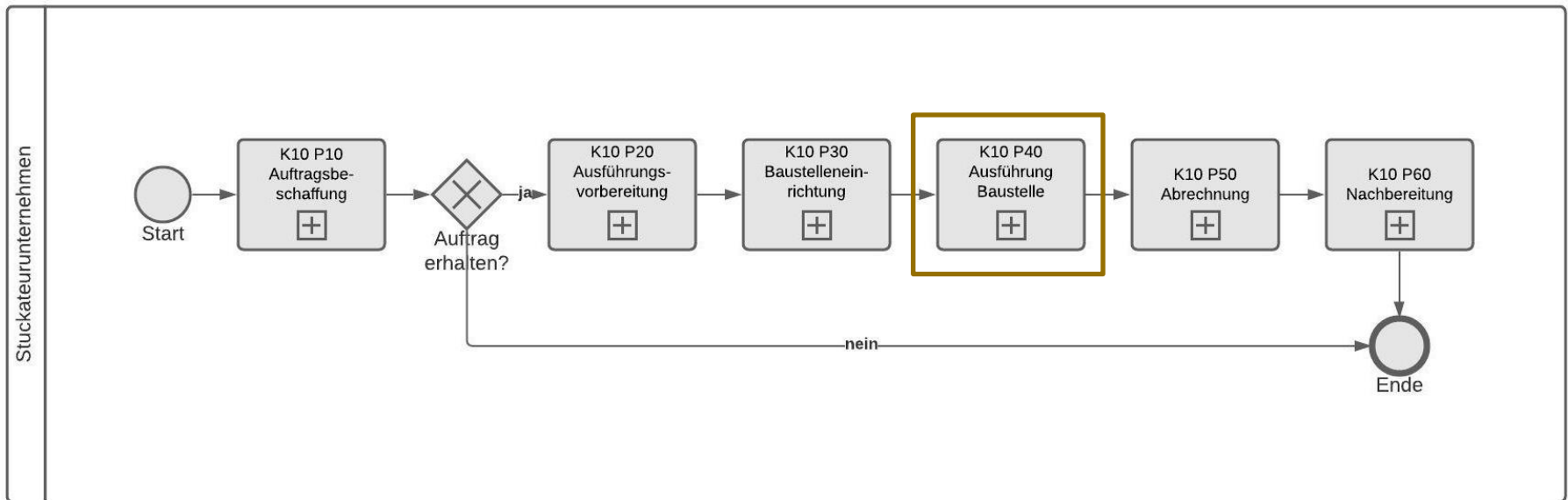
Muda durch **Warten**: untätige Hände eines Mitarbeiters; Prozesstaktung nicht optimiert

Muda beim **Transport**: Bewegung von Materialien oder Produkten ist nicht wertschöpfend

[3 Prozessorientiertes Denken

Beispiele für Prozesse und deren Gliederung:

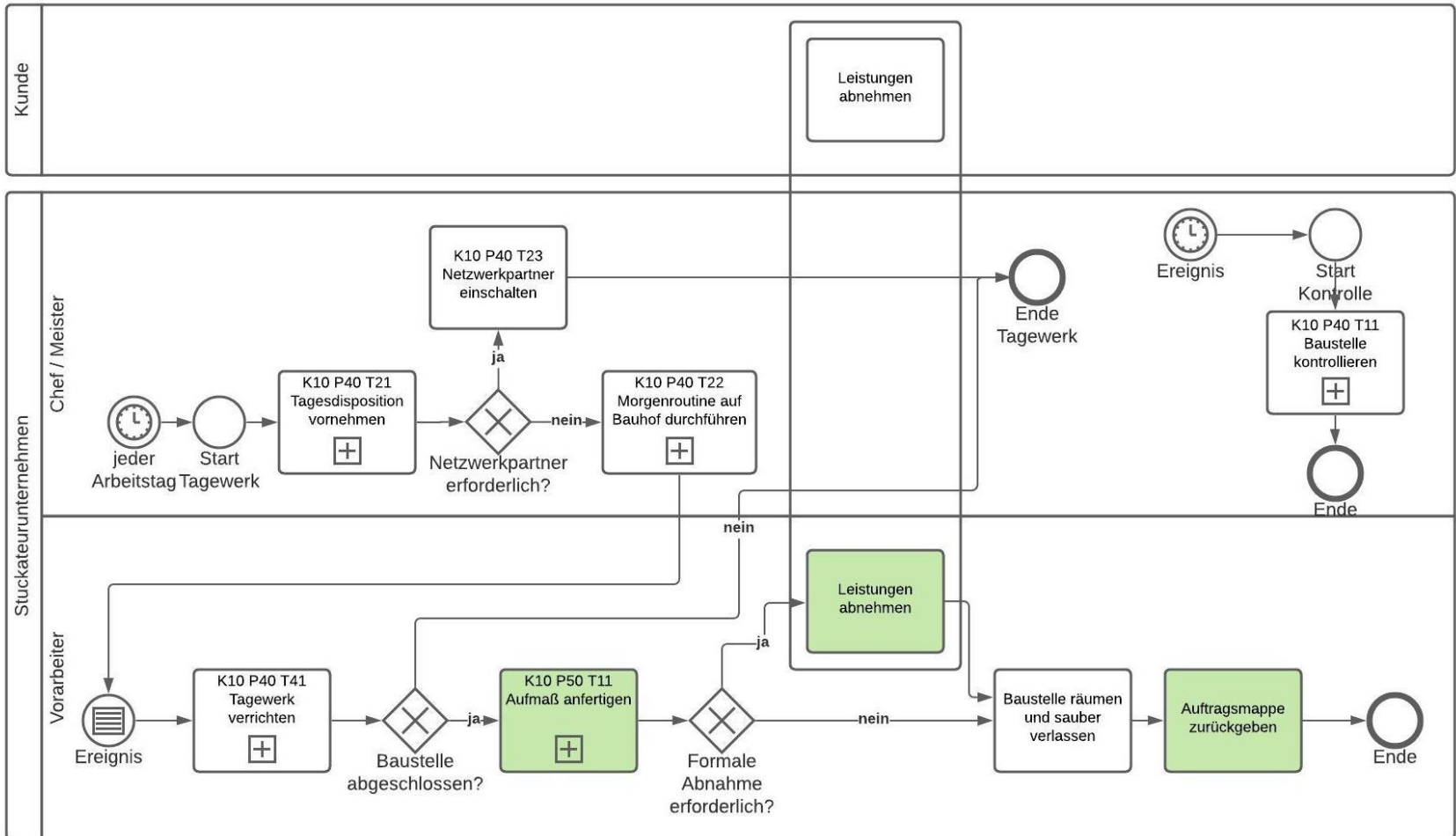
K10 WDVS als Beispiel für einen Hauptprozess



[3

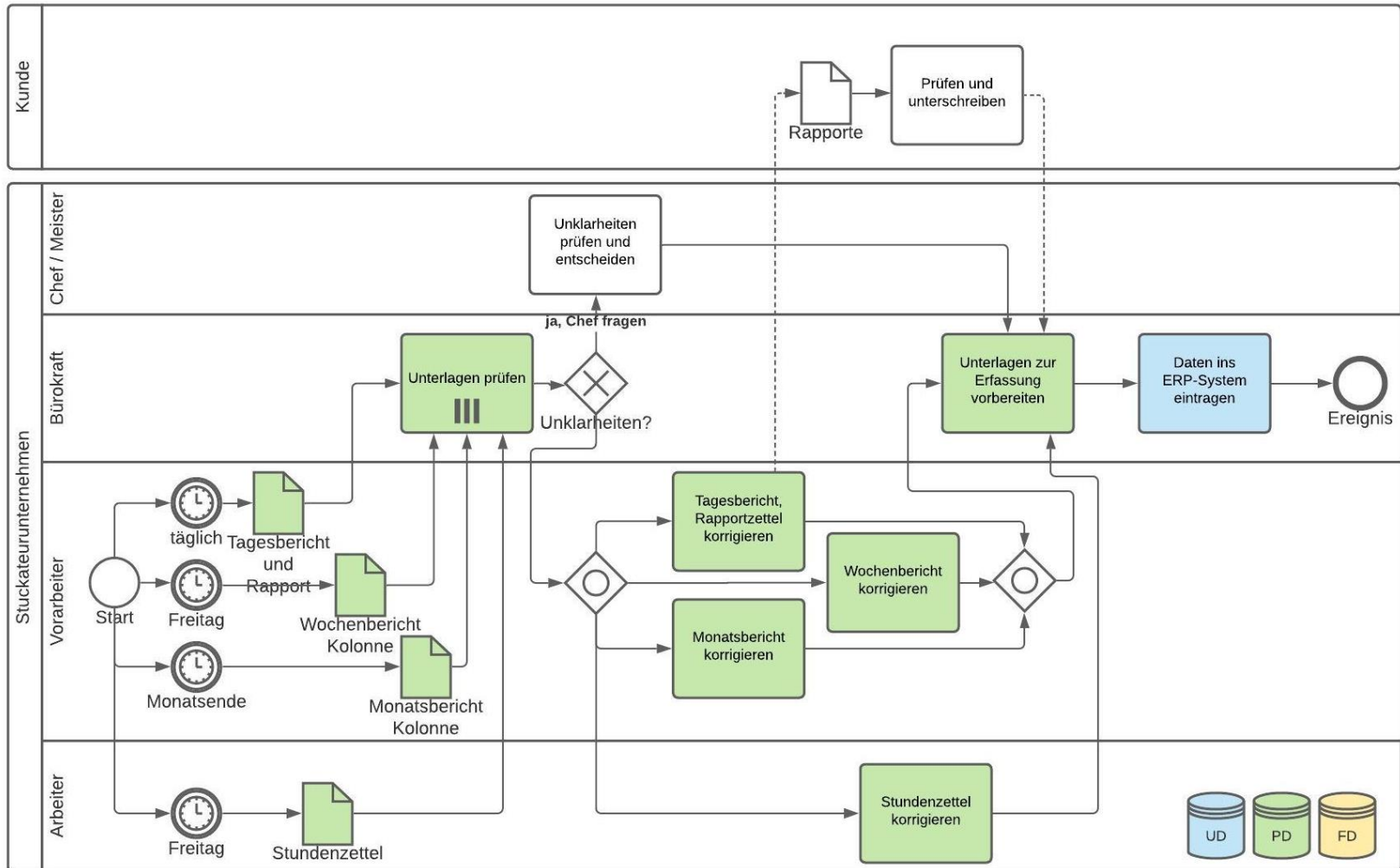
Prozessorientiertes Denken

K10 P40 Prozess „Ausführung Baustelle als Beispiel für einen Prozess



3 Prozessorientiertes Denken

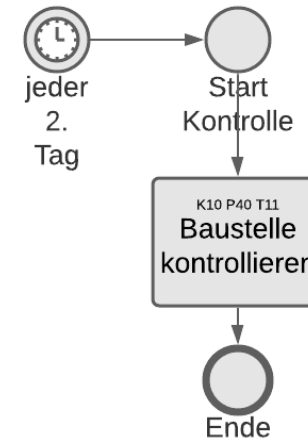
K10 P40 T419 Leistungen im Büro erfassen als Beispiel für einen Teilprozess



- 1 Einleitung
- 2 Strategische Ziele
- 3 Prozessorientiertes Denken im Handwerksunternehmen
- **4 Prozessmodelle schaffen Transparenz**
- 5 Anforderungen an Datenstrukturen und Schnittstellen
- 6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb
- 7 Fazit und Ausblick

[4 Prozessmodelle schaffen Transparenz

Die Modellierung der Prozesse schafft die notwendige Transparenz und damit die Grundlage für Optimierung und zielorientierte Digitalisierung.



4 Prozessmodelle schaffen Transparenz

1

- Prozessmodelle DigiGAAB sind die Grundlage

2

- Analyse durchführen, Abläufe, Schnittstellen, Zuständigkeiten klären (Gespräche, Besuche, etc.)

3

- Darstellung der Ergebnisse im Entwurf
- Software: Visio, Powerpoint, Lucidchart, etc.

4

- Abstimmung der Modelle (mit Mitarbeitenden)
- inkl. der Zuständigkeiten (Swimlanes)

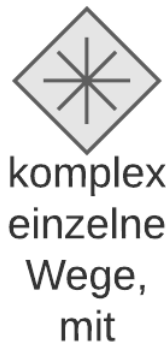
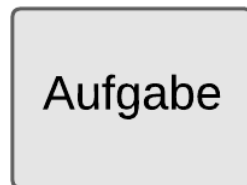
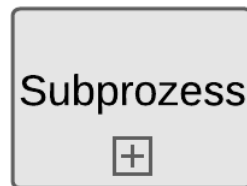
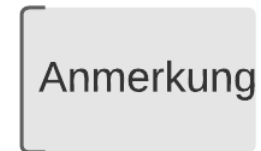
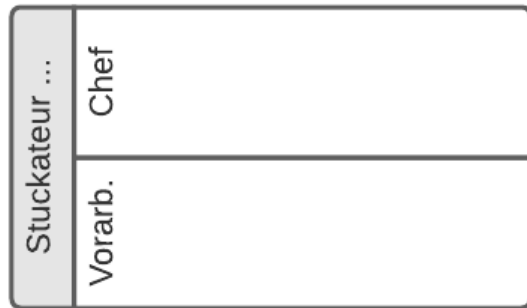
5

- Hinweise, Checklisten einarbeiten (Bsp.: zum Arbeits- und Gesundheitsschutz)

6

- Optimierungen, Grundlage für Digitalisierung von Teilprozessen

Elemente der BPMN - Prozessmodellierung (Auswahl)

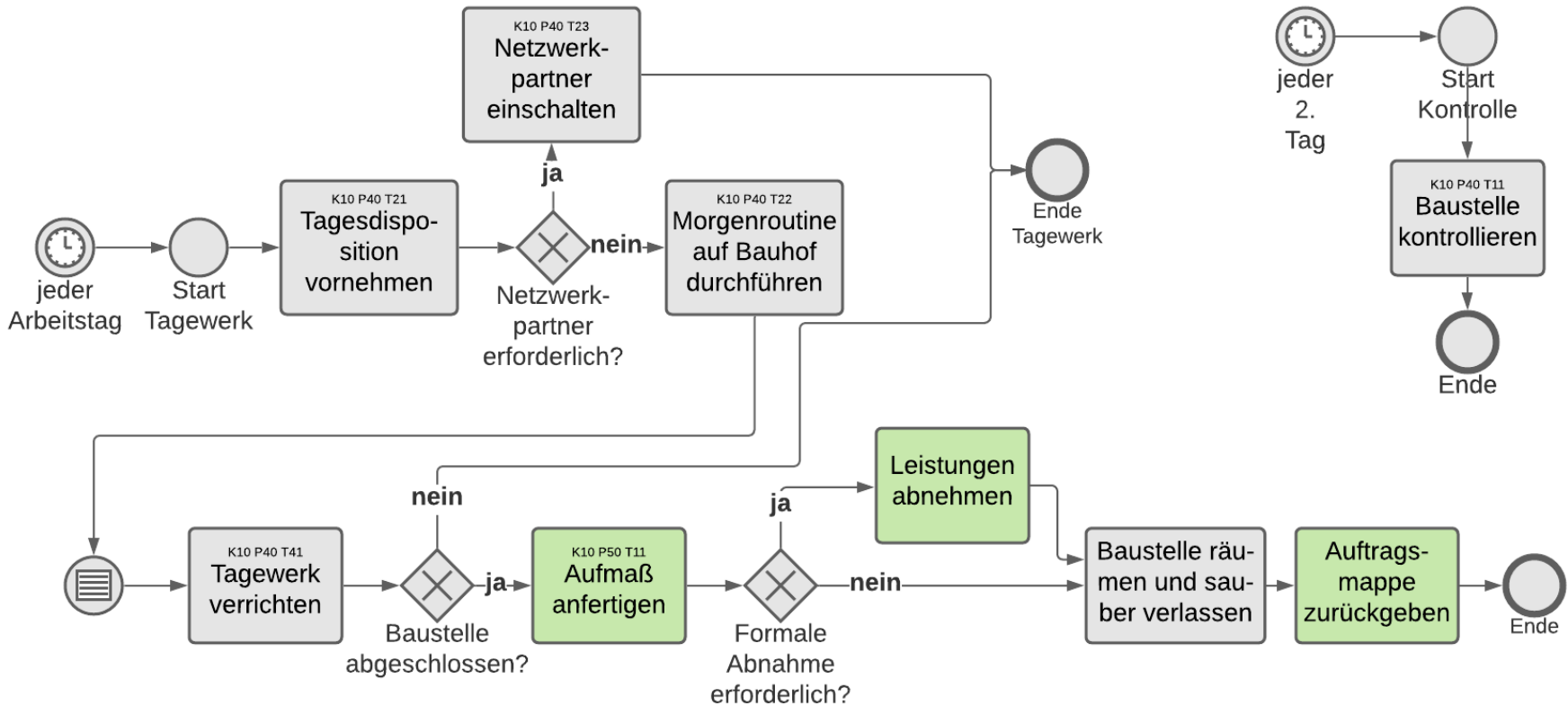


Bedingungen

[

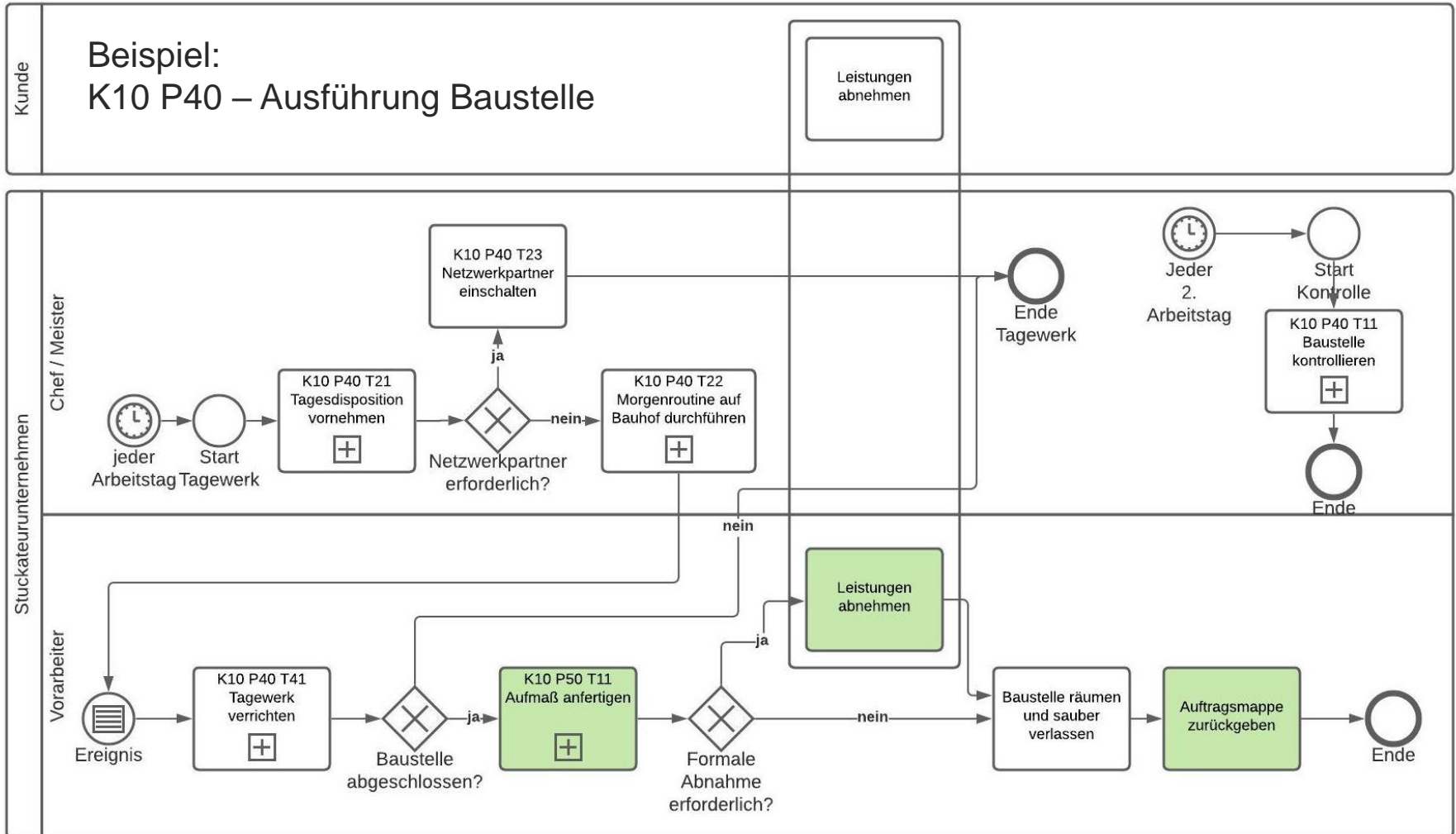
4 Prozessmodelle schaffen Transparenz

Beispiel:
K10 P40 – Ausführung Baustelle - vereinfachte Darstellung



4

Prozessmodelle schaffen Transparenz



- 1 Einleitung
- 2 Strategische Ziele
- 3 Prozessorientiertes Denken im Handwerksunternehmen
- 4 Prozessmodelle schaffen Transparenz
- **5 Anforderungen an Datenstrukturen und Schnittstellen**
- 6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb
- 7 Fazit und Ausblick

[5 Anforderungen an Datenstrukturen

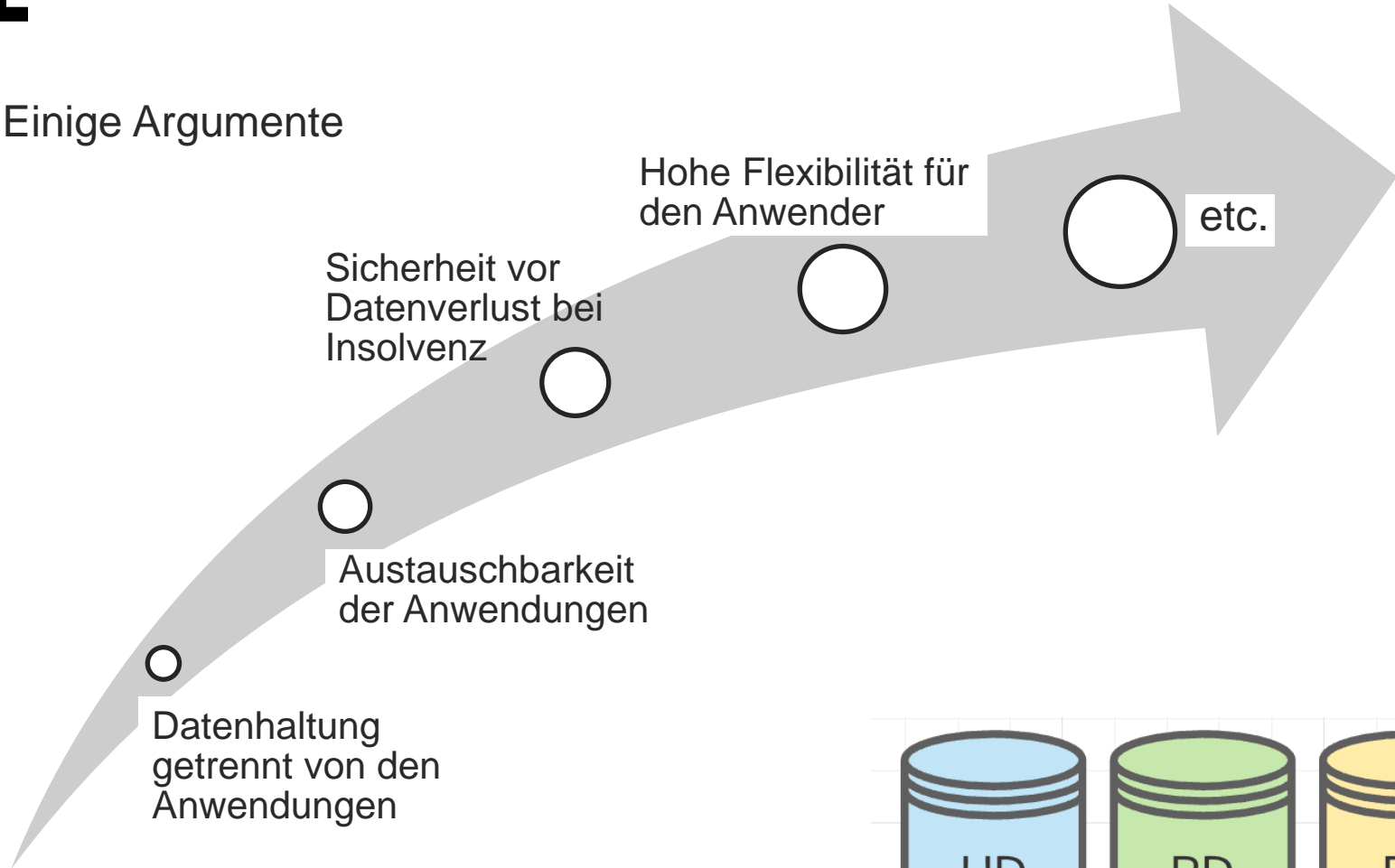
Eine dreiteilige Datenstruktur und Software mit offenen Schnittstellen schaffen Flexibilität und senken das Risiko.



[

5 Anforderungen an Datenstrukturen

Einige Argumente

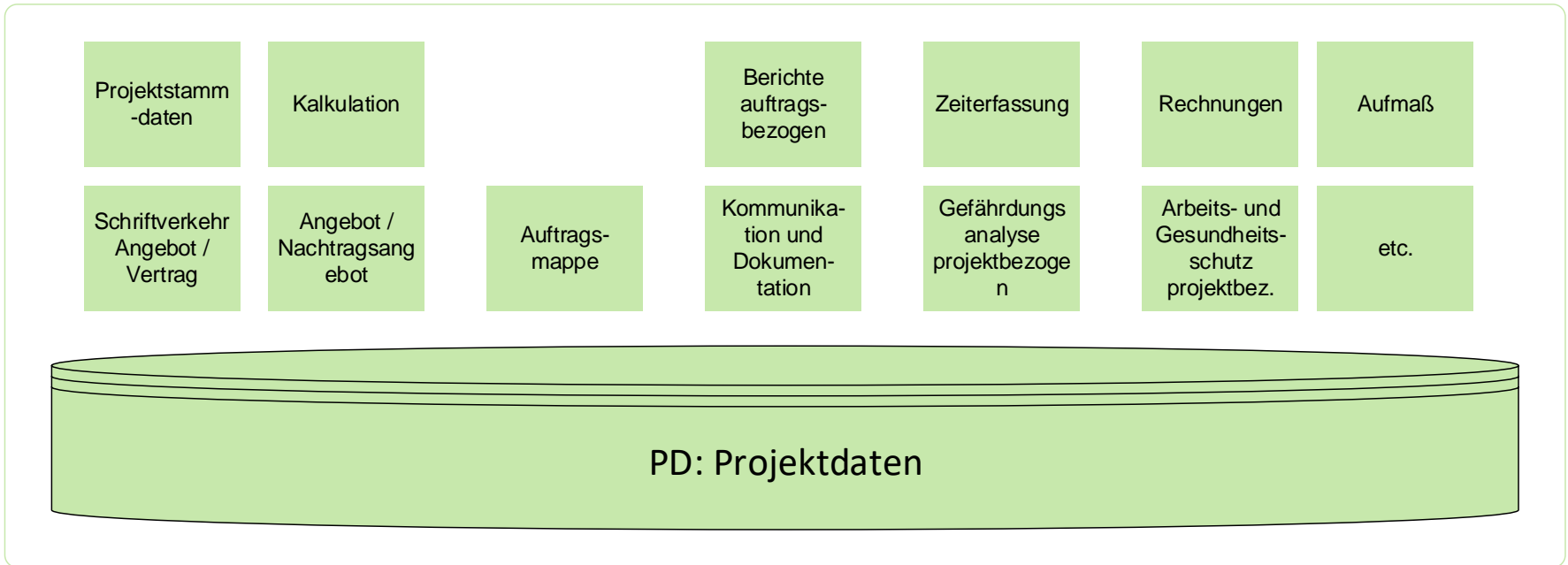


[

5

Anforderungen an Datenstrukturen

Beispielhafte Zuordnungen

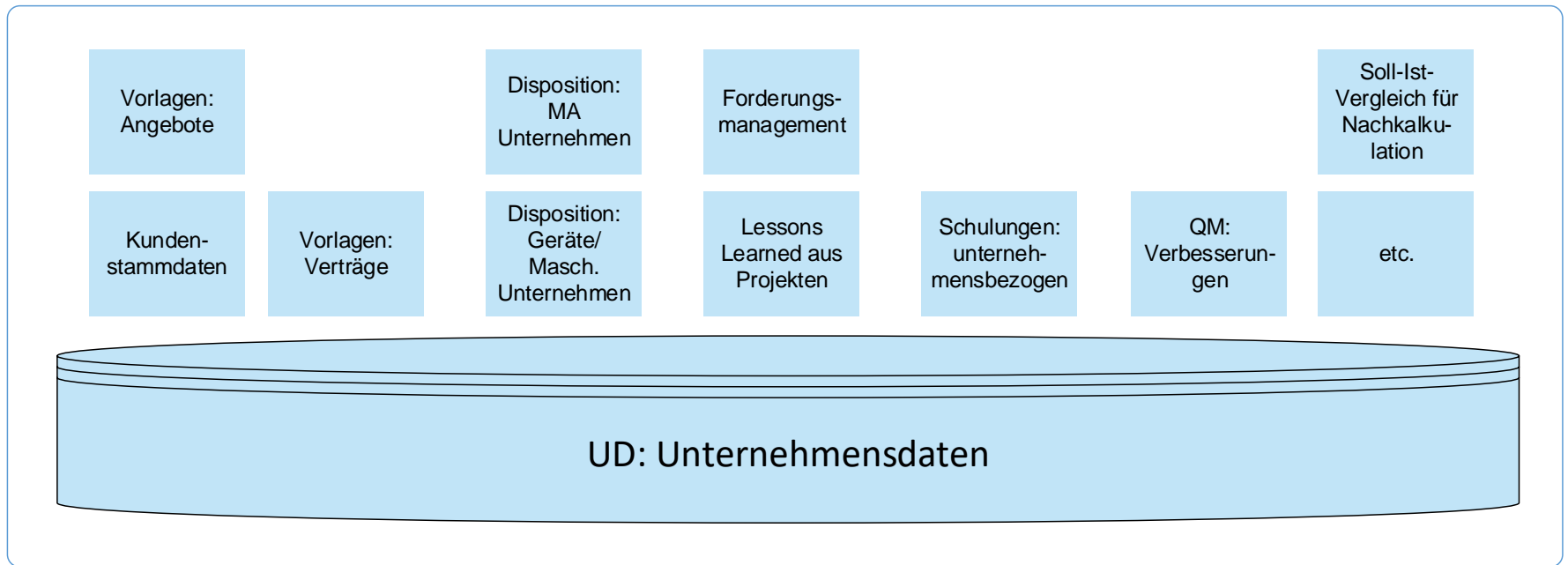


[

5

Anforderungen an Datenstrukturen

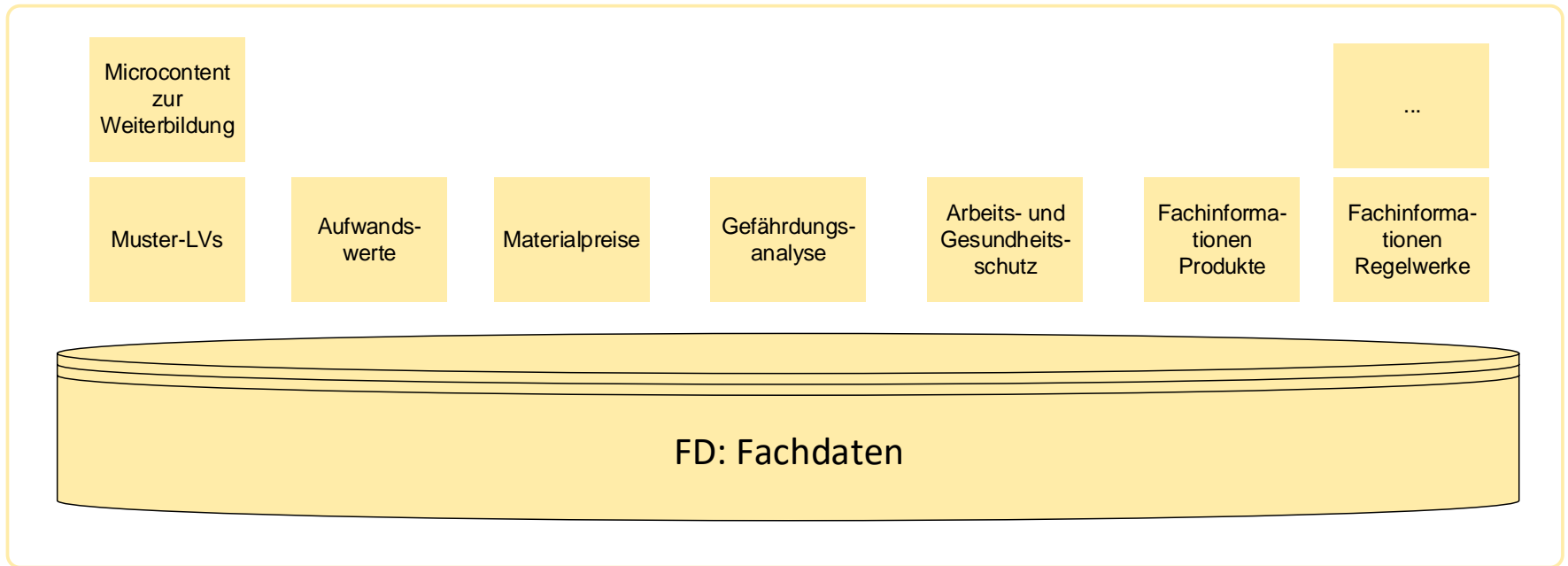
Beispielhafte Zuordnungen



[

5 Anforderungen an Datenstrukturen

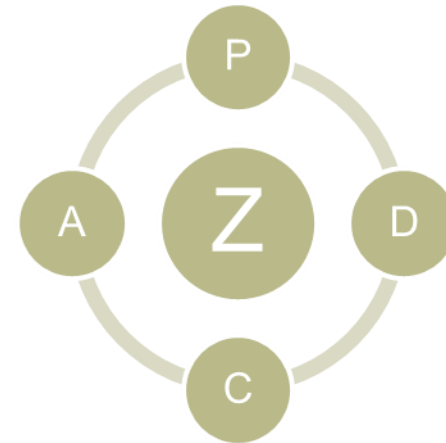
Beispielhafte Zuordnungen



- 1 Einleitung
- 2 Strategische Ziele
- 3 Prozessorientiertes Denken im Handwerksunternehmen
- 4 Prozessmodelle schaffen Transparenz
- 5 Anforderungen an Datenstrukturen und Schnittstellen
- **6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb**
- 7 Fazit und Ausblick

[6 Kontinuierliche Verbesserung

Die Kontinuierliche Verbesserung (KVP) bringt langfristige Vorteile für das Unternehmen.



[6 Kontinuierliche Verbesserung

Forderung aus DIN EN ISO 9001:2015:

9.3 Managementbewertung

Die oberste Leitung muss das Qualitätsmanagementsystem in geplanten Abständen bewerten, um dessen fortlaufende Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sowie dessen Angleichung an die strategische Ausrichtung der Organisation sicherzustellen.

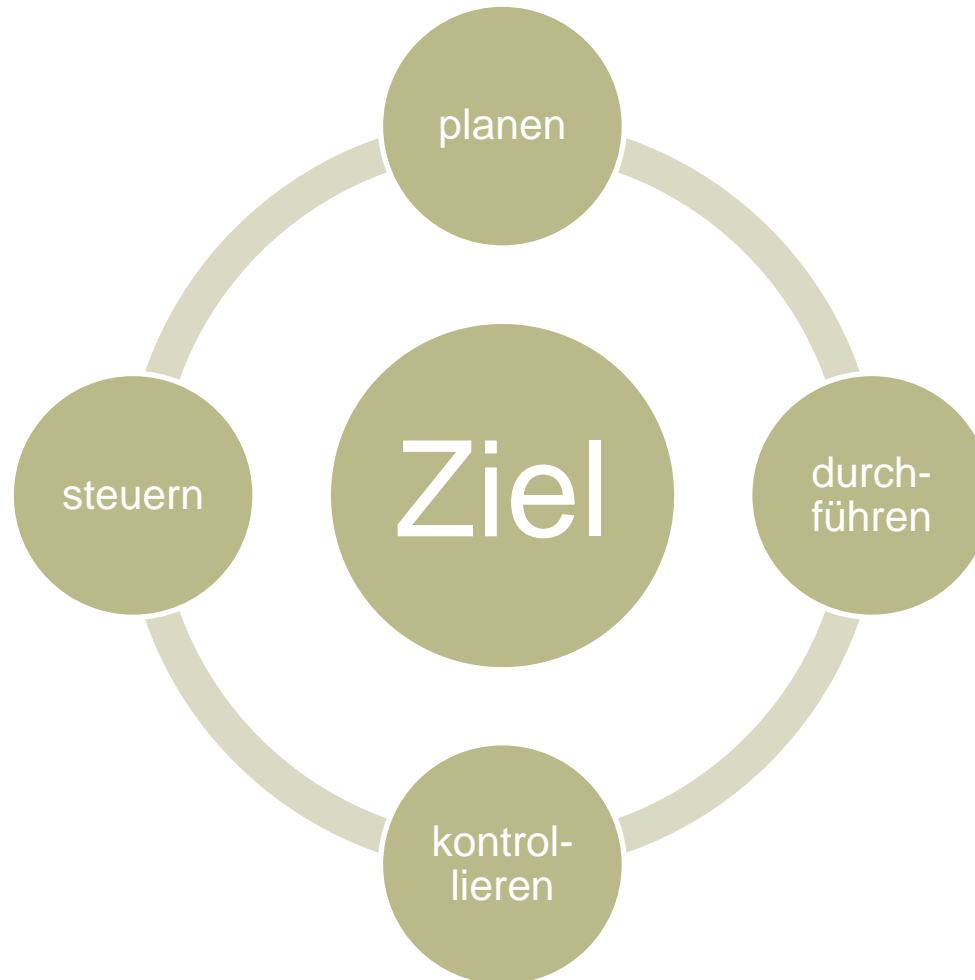
Methode:

Management-Review:

Die dokumentierten Informationen aus den Prozessen werden nach Themen, die für das Review relevant sind, ausgewählt und in das Management-Review eingesteuert. Dort werden sie nach dem Grad der Erfüllung von Vorgaben und Zielen bewertet und zu Ergebnissen verarbeitet.

Quelle: Gläbe, Thomann: Qualitätsmanagement für Dienstleistungsunternehmen

KVP



6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb

Grundlagen für den KVP:

- ✓ QM-Handbuch bzw. dokumentierte Informationen
- ✓ Betriebshandbuch
- ✓ Kundenbefragungen
- ✓ Reklamationen
- ✓ etc.

Ausgangspunkte können auch sein:

- ✓ OGB-Unternehmenscheck
- ✓ Prozessmodelle als Teil eines Qualitätsmanagements
- ✓ etc.



Gutes Bauen: Unternehmenscheck

Ein Standard für gute Bauunternehmen und Handwerksbetriebe



6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb

1

- Selbstbewertung durchführen

2

- Verbesserungspotenziale erarbeiten

3

- Verbesserungsvorschläge (konsolidierte Potenziale)

4

- Priorisierung durchführen, die wichtigsten Dinge erkennen

5

- Maßnahmen durchführen

6

- Ergebnisse im Betrieb fest und dauerhaft einführen

7

- Langfristig von den Verbesserungen profitieren

- 1 Einleitung
- 2 Strategische Ziele
- 3 Prozessorientiertes Denken im Handwerksunternehmen
- 4 Prozessmodelle schaffen Transparenz
- 5 Anforderungen an Datenstrukturen und Schnittstellen
- 6 Kontinuierliche Verbesserung im Betrieb
- 7 **Fazit und Ausblick**

[7 Fazit und Ausblick

- ✓ Dieses Thema bringt alle Unternehmen nach vorn.
- ✓ Arbeits- und Gesundheitsschutz wird an den richtigen Stellen im erforderlichen Umfang berücksichtigt; schafft mehr Rechtssicherheit.
- ✓ Klares und nachvollziehbares Vorgehen.
- ✓ Das Unternehmen legt fest, wie es arbeitet und welche Hilfsmittel dabei wirksam unterstützen.
- ✓ Mit klaren Zielen und Vorstellung zum guten Ergebnis.
- ✓ Regelmäßige kritische Selbstbewertungen und Verbesserungsmaßnahmen schaffen langfristige Vorteile am Markt.

[7 Fazit und Ausblick

Die Eingangsthesen zum Reflektieren:

- ✓ Erhöhung der Effizienz, Reduzierung der Fehlerquoten, Reduzierung der administrativen Kosten sind Beispiele für strategische Ziele.
- ✓ Prozessanalysen sind im Handwerksunternehmen ein geeignetes Werkzeug zur Erreichung der strategischen Ziele.
- ✓ Die Modellierung der Prozesse schafft die notwendige Transparenz und damit die Grundlage für Optimierung und zielorientierte Digitalisierung.
- ✓ Eine dreiteilige Datenstruktur und Software mit offenen Schnittstellen schaffen Flexibilität und senken das Risiko.
- ✓ Kontinuierliche Verbesserung bringt langfristige Vorteile für das Unternehmen.

[Kontakt

Kontakt

Prof. Dr.-Ing. Hermann Hütter

Steinbeis-Transferzentrum
drei | consult + management |
projekte, prozesse, nachhaltigkeit
Ursprungweg 7/2
71263 Weil der Stadt
Germany

Fon: +49 163 6877305
Fax: +49 7033 693 56 27
E-Mail: Hermann.Huetter@stw.de
Internet: www.steinbeis.de/su/1690

Ein Unternehmen im Steinbeis-Verbund
Steinbeis - Technologie. Transfer.
Anwendung.

Zentrale: Steinbeis Transferzentren GmbH
an der Hochschule Karlsruhe
Moltkestr. 30
76133 Karlsruhe Germany

Sitz der Gesellschaft / Registered Office: Karlsruhe
Registergericht / Register Court: Mannheim HRB 110626

Geschäftsführung / Management Board: Dipl.-Ing. (FH)
Elke Zimmer
Ein Unternehmen im Steinbeis-Verbund
www.steinbeis-karlsruhe.de