

Herzlich willkommen zum Training

TRAIN THE TRAINER SCHULUNG “PROZESS MAPPING”

für Projektleitende





HERZLICH WILLKOMMEN FRAU MARTINA FISCHER

Referentin für Organisationsentwicklung

VORSTELLUNG

1 Mein Name und
Funktion/Rolle

2 Was keiner von
mir weiß



IHRE ERWARTUNGEN AN DIE SCHULUNG

- Methoden und Tools kennenlernen, um einen Prozess darzustellen. Damit der Prozess für alle verständlich ist.
- Menschen mitnehmen und motivieren
- Ängste wegnehmen, dass Lean etwas mit Personaleinsparung zu tun hat
- Einbindung von Schnittstellen bzw. Abstimmung mit der Organisation
- Bürokratie aus den Prozessen herausnehmen bzw. minimieren
- Tipps und Ideen wie man als Moderator überzeugen kann
- Viele Fragen an den Trainer stellen



DIE AGENDA

Begrüßung der Teilnehmer

Einführung in die Schulung

Lean Management – eine Geschäftsphilosophie

Prozess Mapping Methode

Workshop Vorbereitung

Prozess Mapping Ablauf

Change Management – Veränderung (er)leben

Teilnehmerfeedback



DAS TRAININGSZIEL

Die Prozess-Coaches der Universitätsverwaltung Regensburg **vertiefen ihre Kompetenz im Bereich Prozessmapping**. Dazu gehören die **Grundlagen**, die **Prozessbeschreibung und Darstellung** sowie die **Analyse** der eigenen Prozesse auf Stärken und Schwächen sowie die Einbindung der eigenen Mitarbeiter bzw. der Prozessbeteiligten. Die Teilnehmenden erhalten zudem **einen umfassenden Überblick der Veränderungs-Management-Phasen inkl. lösungsorientierter Ansätze** in jeder Change-Phase.



UNSERE SPIELREGELN

- Ich bin pünktlich
- Ich lasse den Anderen ausreden
- Ich führe keine Nebendiskussionen
- Ich gehe zeitnah auf die Fragen der Teilnehmer ein
- Ich bleibe beim Thema
- Ich schaue über den Tellerrand, um neue Lösungen zu entdecken
- Ich suche keine Schuldigen, sondern beteilige mich an der Ursachenfindung
- Ich bin für meine Selbstdarstellung zuständig und öffne mich so weit ich will
- Ich halte die Pausenzeiten ein
- ...





LEAN MANAGEMENT EINE GESCHÄFTSPHILOSOPHIE

Train the Trainer Schulung

DIE ULTIMATIVE SINNFRAGE

Wer sind meine Kunden?



KUNDENBEDÜRFNISSE VERSTEHEN



Was der Kunde wirklich wollte



Was der Kunde erklärte



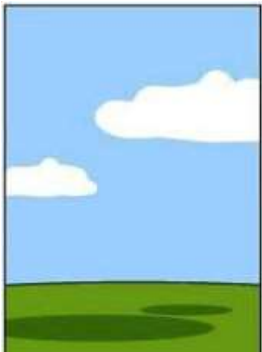
Was der Projektleiter verstand



Wie es der Analytiker entwarf



Was der Entwickler konstruierte



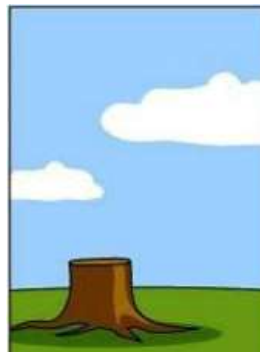
Wie das Projekt dokumentiert wurde



Was installiert wurde



Was Rechnung gestellt wurde



Wie es danach aussah



Was der Berater definierte

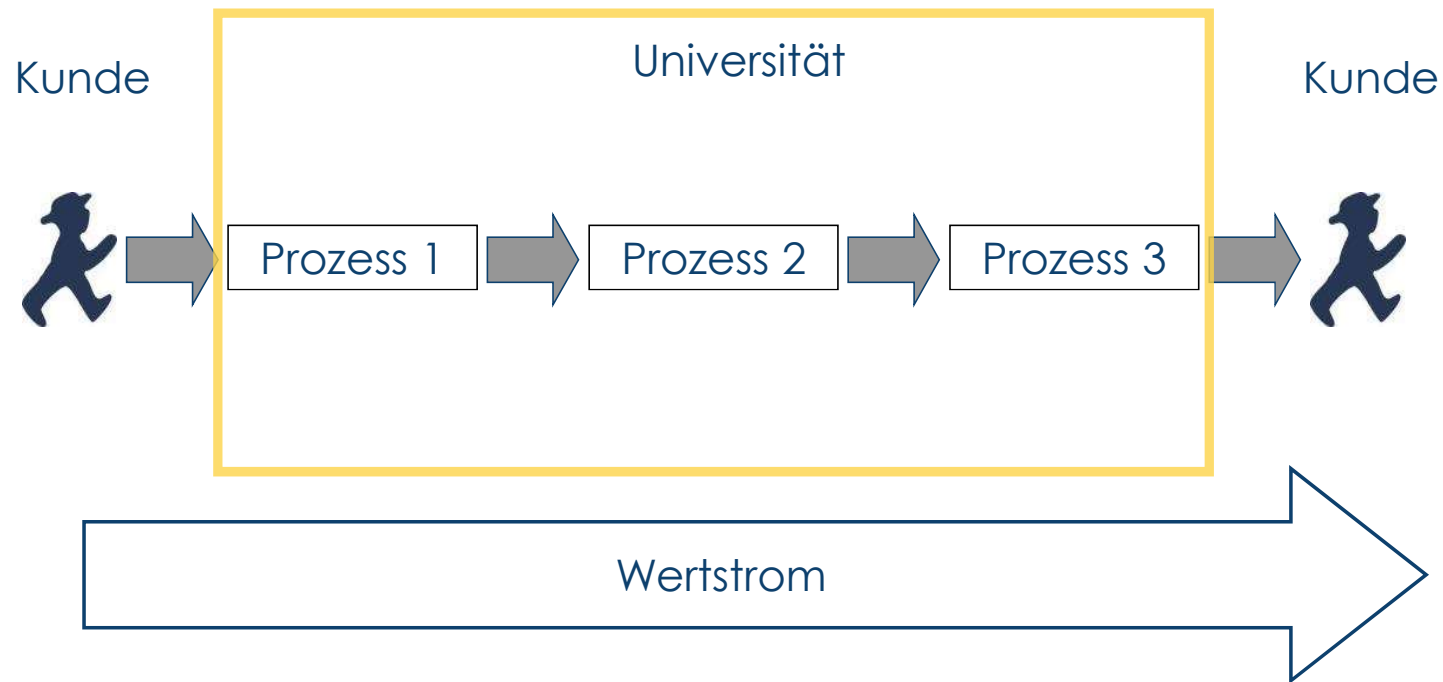


WAS SIND IHRE KUNDEN-ANFORDERUNGEN?

- Das Gebäude muss funktionieren, damit Studenten sich darin aufhalten können
- Kompetente Mitarbeiter müssen verfügbar sein, um Wissen zu vermitteln oder die notwendige Infrastruktur am Laufen zu halten
- Mit Digitalisierung den Zeitaufwand für Verwaltung reduzieren, um mehr Zeit für den Studenten zu haben oder mehr Service anzubieten
- Die Verwaltung schafft die Rahmenbedingungen für ein Studium



WIE ENTSTeht KUNDENNUTZEN?



**Der Wertstrom umfasst alle Tätigkeiten,
die aus Kundensicht einen Mehrwert erzeugen.**

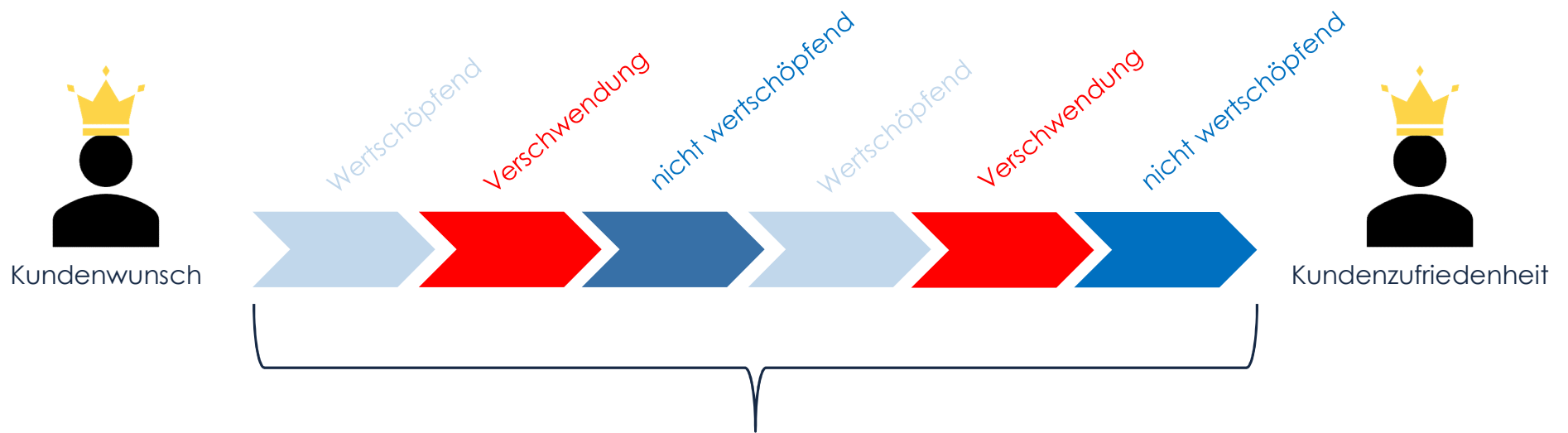


WAS SIND IHRE PRODUKTE / LEISTUNGEN?

- Verträge
- Auskünfte zum Arbeitsverhältnis
- Dienstausweise
- Stellenausschreibungen
- Anlagenverfügbarkeit
- Störungen beseitigen
- ...



VERSCHWENDUNG IN DER ADMINISTRATION



Der Mehrwert besteht nur darin, wofür der Kunde bereit ist zu zahlen!



DREI WICHTIGE MITARBEITERASPEKTE

Personal- management

Qualifikation
Fähigkeiten
Schulung



Kulturwandel

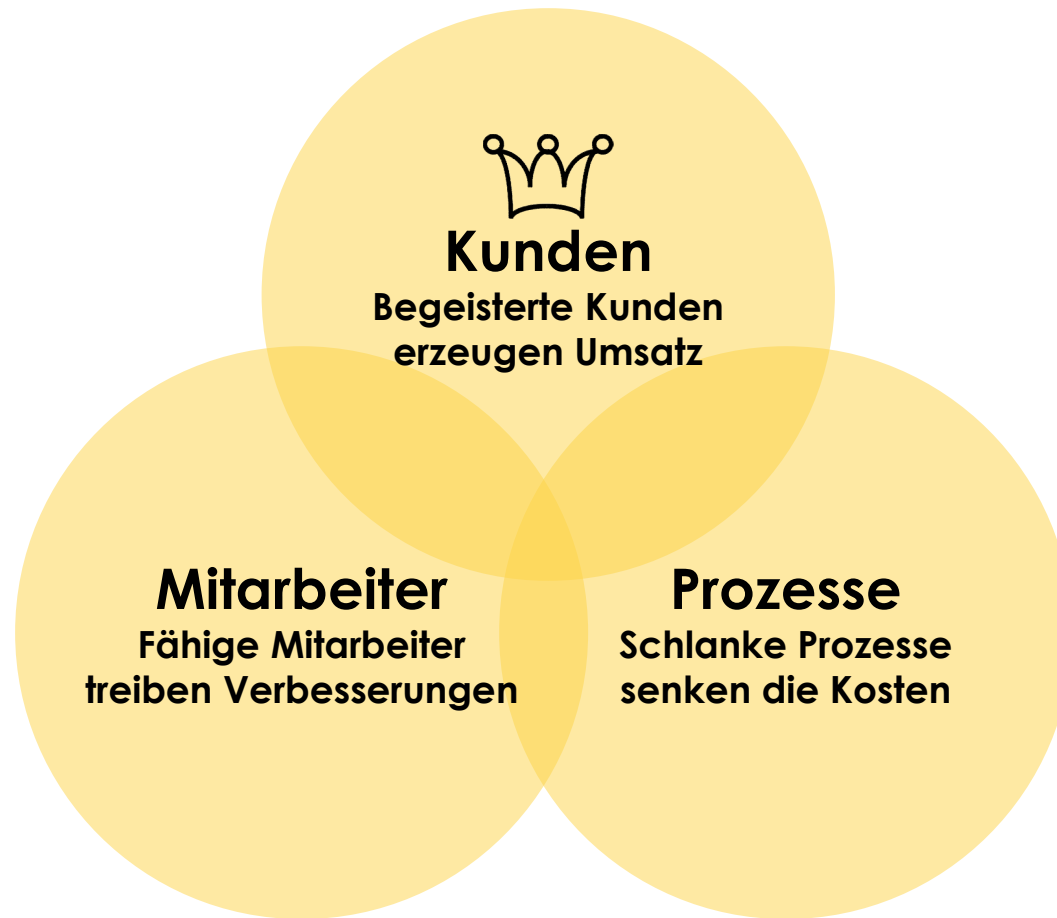
Motivation
Perspektive

Führungskompetenz

Verantwortung
Vertrauen



DREI ASPEKTE DER WERTSCHÖPFUNG



LEAN MANAGEMENT DEFINITION

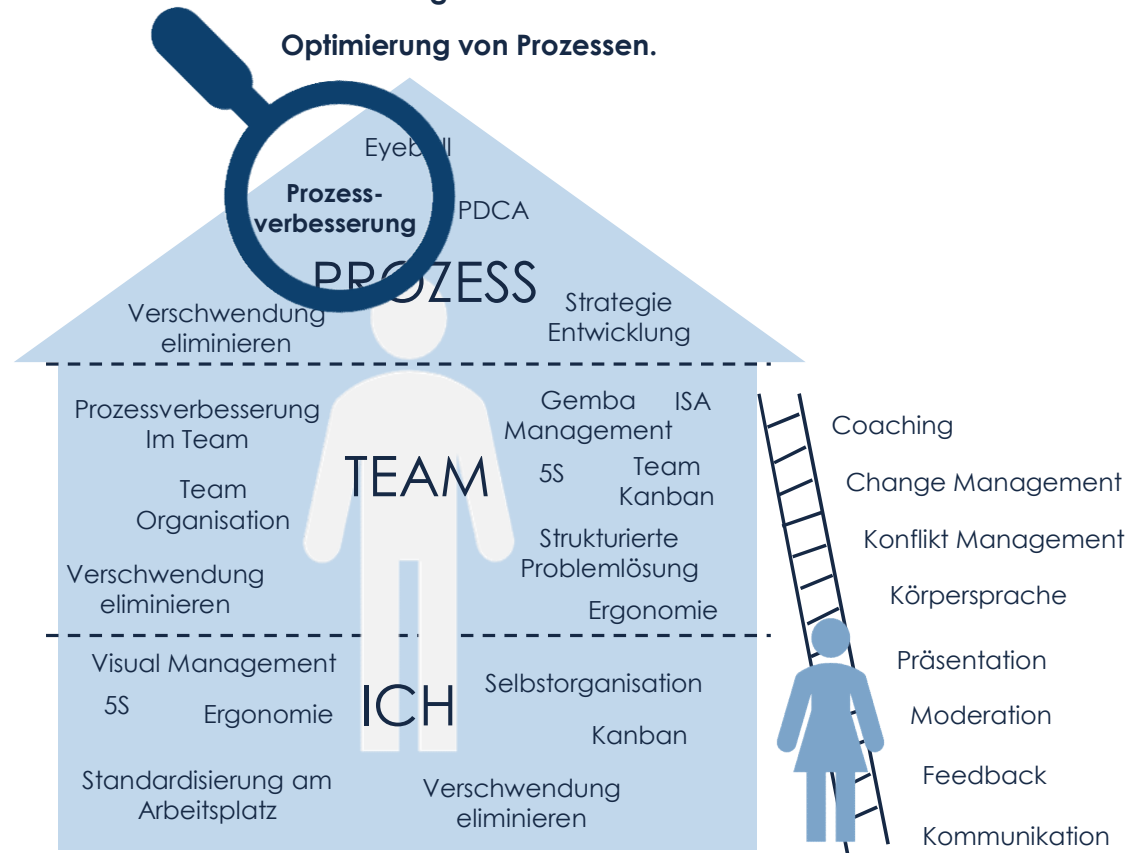
- Das Ziel von Lean Management ist es, die **Effizienz und Effektivität von Prozessen und Arbeitsabläufen zu verbessern, um den Kundennutzen zu steigern.**
- Lean Management bedeutet **Veränderung für jeden Prozessbeteiligten.** Es geht darum, den Mitarbeiter aktiv einzubinden und seine Ideen und Problemlösekompetenz zu berücksichtigen
- Lean Management ist **kein Projekt**, Lean bedeutet durch kontinuierliche Verbesserungen, überflüssige Aktivitäten zu reduzieren und Fluss in die Prozesse zu bringen.



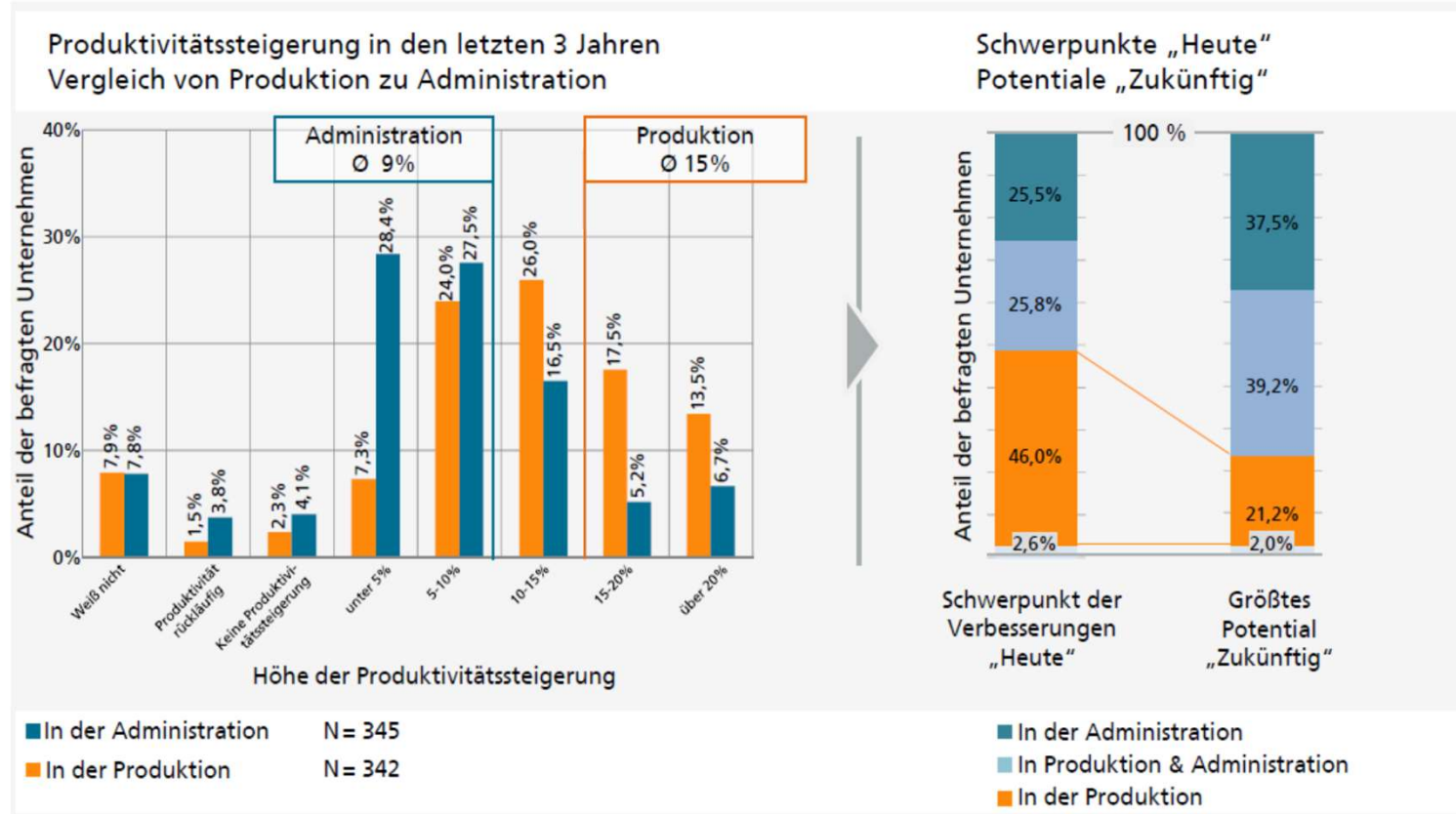
Lean – das Maß aller Dinge

Mensch und Methode verbinden. Egal, welche Verbesserungen Sie angehen möchten.

- Prozessmanagement ist eine von vielen, aber eine der **mächtigsten und effektivsten Lean Methoden zur Optimierung von Prozessen.**



WAS KANN MAN MIT LEAN ADMINISTRATION ERREICHEN?



Quelle: „Lean Office 2010“ Fraunhofer IPA/TU Wien/Fraunhofer Austria 2010





PROZESS MAPPING METHODE

Train the Trainer Schulung

PROZESS MAPPING DEFINITION

- Prozess Mapping ist eine der **mächtigsten und effektivsten Lean Methoden zur Optimierung von Prozessen**.
- Das Ziel des Prozessmanagements ist, alle Prozesse möglichst **ohne Schwachstellen** ablaufen zu lassen.
- Systematisch wird der **IST-Prozess Schritt für Schritt** auf der Tätigkeitsebene beschrieben, visualisiert und analysiert dargestellt.
- Im Anschluss wird mit der **Turtle Methode** (Wer macht was, bis wann, wie und wer muss informiert werden) neu gestaltet.



SINN UND ZWECK VON PROZESS MAPPING

- Den Fokus auf Probleme und Ursachen zu legen
- Durchlaufzeiten zu verringern, Verschwendung, Wartezeit und Mehrfacharbeit zu vermeiden
- Eine gemeinsame Sichtweise und Transparenz auf den Prozess
- Operative Abläufe zu visualisieren und potentielle Engpässe zu erkennen
- Die Motivation, Kreativität und Innovationskompetenz der Mitarbeiter aktiv zu fördern, einfach und effizient
- Konkrete Resultate unmittelbar umzusetzen: das Ergebnis eines Prozess Mapping ist ein von allen Beteiligten getragener Maßnahmenkatalog mit Verantwortlichkeiten und konkreten Terminen zur Problembeseitigung



VORTEILE VON PROZESS MAPPING

- Überflüssige Tätigkeits- oder Entscheidungsschritte werden sichtbar
- Erkennen von Schwachstellen und Verschwendung
- Verringerung von Durchlaufzeiten und Einsparung von Kosten
- Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen
- Bessere Teamarbeit und Motivation
- Identifikation der Beteiligten mit Prozess und Aufgabe



MACHT PROCESS MAPPING FÜR SIE SINN?

- Einen roten Faden entwickeln
- Verständnis für das aktuelle Vorgehen entwickeln
- Erleichterung im Arbeitsalltag
- Zeitersparnis und Zeit für liegen gebliebene Aufgaben verwenden
- Detaillierte Erfassung des Ist-Zustands und Beschreibung des Ziels
- Kontinuierliche Verbesserung starten
- Aufgaben zügiger bearbeiten
- Ablauf wird visualisiert und Probleme werden offensichtlich.

Was ist für den Mitarbeiter/in drin?



WAS ERWARTEN SIE VOM PROCESS MAPPING IN IHREM BEREICH?

- Prozess: Einstellung von nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern
- Ziel: Digitalisierung, weniger Störfaktoren, keine Wartezeiten, schlanker Ablauf
- Prozess: Antrag auf Einrichtung einer Kostenstelle
- Ziel: Digitalisierung des Formulars, Durchlaufzeit reduzieren, Antragsdaten toolbasiert vervollständigen
- Prozess: Neugestaltung von Störungsmeldungen und notwendiger Reinigungsarbeiten auf dem Campus
- Ziel: digitalisiertes Anforderungsmanagement, effektivere Organisation der Meldungen
- Prozess: Mietvertrag Audimax beschleunigen und digitalisieren
- Ziel: effektivere, digitale Bearbeitung der internen und externen Abteilungen, Ablauf automatisieren, datenrechtliche Sicherheitsvorkehrungen berücksichtigen



WER IST FÜR WAS IM PROCESS MAPPING VERANTWORTLICH?

KUNDE

Der Kunde kann sowohl intern als auch extern sein. Der Kunde ist König! Daher hat er immer die höchste Priorität im Prozess.

SPONSOR

Der Sponsor stellt Budget und Sachmittel zur Verfügung und fördert das Projekt.

PROZESS- EIGNER

Der Prozesseigner ist für die strategische Führung und Steuerung des Prozesses verantwortlich. Er kann auch Teil der operativen Ausführung sein.

PROZESS- ANWENDER

Die Prozessanwender sind für die operative Ausführung in den einzelnen Prozessschritten verantwortlich



DEFINITION PROZESSEIGNER (I)

WAS MACHT EIN PROZESSEIGNER?

- Der Prozesseigner verantwortet i.d.R. die Steuerung, Planung, Ausgestaltung sowie die kontinuierliche Prozessoptimierung seiner zugeordneten Prozesse.

WELCHE KOMPETENZEN HAT EIN PROZESSEIGNER?

- Definition der Prozessgrenzen und Abgrenzen des Prozesses an Schnittstellen
- Festlegung der Prozessziele und geeigneter Kennzahlen, Messgrößen und Messmitteln
- Leitung der Teams zur Prozessdokumentation und Prozessoptimierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung



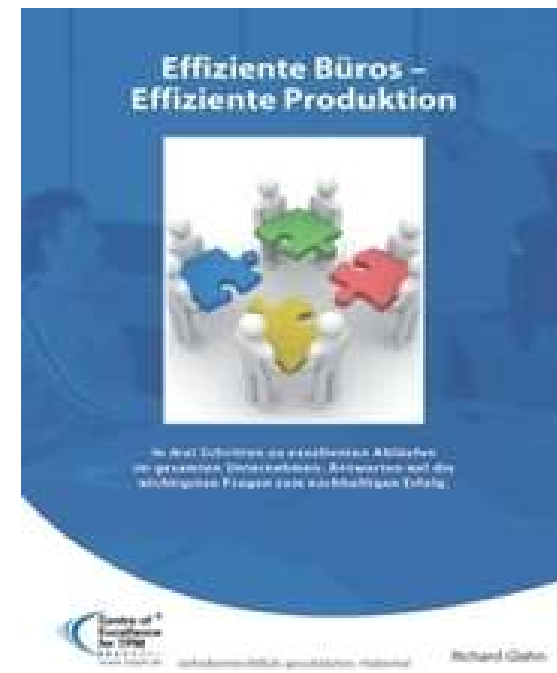
DEFINITION PROZESSEIGNER (II)

WELCHE AUFGABEN HAT EIN PROZESSEIGNER?

- Fachliche Führung: Schulung und Training der Prozessanwender (Mitarbeiter und Führungskräfte)
- Dokumentation und Überwachung des Prozesses
- Veränderungen des (Prozess-)Umfelds erkennen
- Festlegung der Prozessziele
- Sicherstellung der kontinuierlichen Prozessverbesserung
- Planung und Beantragung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen
- Maßnahmendefinition steuern und Umsetzung leiten: Projektteams zur Prozessoptimierung bilden und koordinieren
- Prozesscontrolling und Prozessziele überwachen
- Zusammenarbeit mit den Prozesseignern von Schnittstellenprozessen



LITERATUREMPFEHLUNG



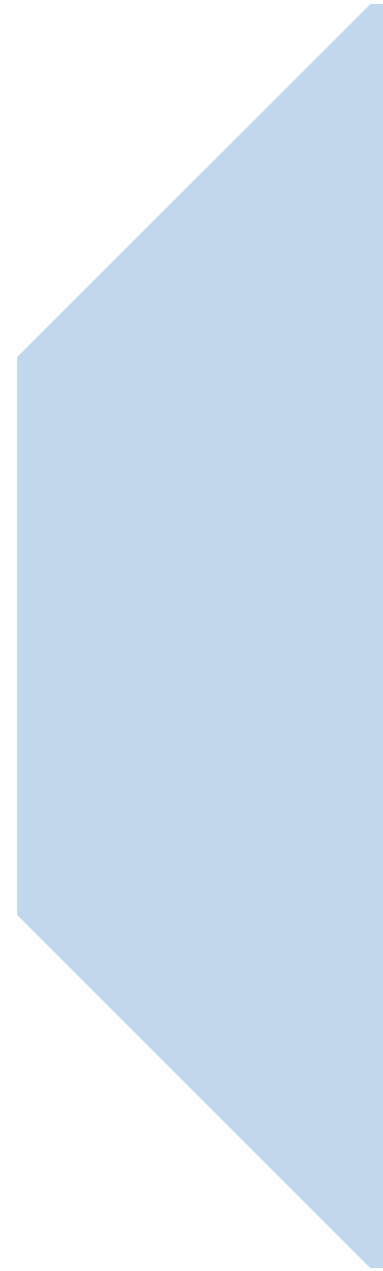
WORKSHOP VORBEREITUNG

Train the Trainer Schulung

WORKSHOP VORBEREITUNG

1 FEINSCHLIFF

- Prozessauswahl getroffen?
- Sind die Workshopziele bekannt?
- Sind die Workshopziele mit dem Sponsor und dem Prozesseigner abgestimmt?
- Präsenz: Raumgröße geprüft?
Virtuell: Ist das Medium bekannt (Zoom, Teams etc.)?
- Leitender Moderator und begleitender Moderator definiert?



WORKSHOP VORBEREITUNG

2 TEILNEHMERMANAGEMENT

- Sind die richtigen Teilnehmer definiert?
- Ist der Prozesseigner im Workshop (Präsenz od. virtuell) dabei?
- Wurde eine Einladung an die Teilnehmer generiert?
- Sind sich die Teilnehmer des Ziels und des Inhalts des Workshops bewusst?
- Präsenz: Wurden die Teilnehmer darüber informiert, alle Dokumente mitzubringen?
Virtuell: Wurden die Teilnehmer darüber informiert, alle Dokumente in Form von Screenshots bereit zu halten?
- Kontaktperson für Fragen definiert?



WORKSHOP VORBEREITUNG

3 RAUMVORBEREITUNG PRÄSENZ

- Ist der Workshop-Raum reserviert (genügend Licht, Fenster zum Lüften, Klimaanlage)?
- Ist die Raumgröße an eventuelle Simulationen etc. angepasst?
- Sind genügend Pinnwände und Flipcharts vorhanden?
- Ist genügend Brownpaper und Flipchartpapier vorhanden?
- Ist die Bestuhlung in U-Form arrangiert?
- Sind die Tische flexibel?
- Ist ein Beamer im Raum vorhanden?
- Funktioniert die Beamerlampe?
- IT Equipment (Presenter, Laptop, Maus, Kamera, Lautsprecher etc.) vorhanden?
- Ist ein HDMI oder Scart Kabel vorhanden?
- Ist das Laptopladekabel eingepackt?
- Ist eine Lautsprecherbox vorhanden?
- Ist das Catering bestellt?



WORKSHOP VORBEREITUNG

3 RAUMVORBEREITUNG VIRTUELL

- Ist der virtuelle Trainingsraum 15 min vor Trainingsbeginn für den Trainer geöffnet?
- Wurden die Host Rechte an den Trainer übergeben?
- Müssen virtuelle Gruppenräume eingerichtet werden?
- Funktioniert Kamera und Lautsprecher?
- Wird ein Headset benötigt?
- Ist ein HDMI oder Scart Kabel vorhanden?
- Ist das Laptopladekabel angesteckt?



WORKSHOP VORBEREITUNG

4 TRAININGSMATERIAL

- Sind die Präsentationen auf einen USB Stick als Backup-Lösung aufgespielt?
- Präsenz: Sind genügend Post-it's in verschiedenen Größen und Farben (grün, gelb, blau, rosa) vorhanden?
Virtuell: Ist das PM-Excel Sheet inkl. Excel-Handlungsfelder Sheet vorbereitet?
- Ist ein Moderationskoffer (Schere, Kreppband, Moderationskarten etc.) vorhanden?
- Sind genügend Flipchartstifte vorhanden?
- Präsenz: Sind alle Poster (Agenda, Parkplatz, Regeln etc.) vorbereitet?
Virtuell: Ist Agenda vorhanden und werden virtuelle Regeln festgelegt?
- Haben beide Trainer einen Trainerleitfaden?
- Ist das Handout für die Teilnehmer vorbereitet?
- Sind Schreibutensilien und Blöcke für die TL vorhanden?



SMART Methode

Zieldefinition

SPEZIFISCH = Klarheit

- Ziele so konkret und spezifisch wie möglich formulieren

MESSBAR = Verbindlichkeit

- Das Ziel muss Messbar sein. Qualitativ und / oder Quantitativ

ATTRAKTIV = Priorisierung

- Das Ziel muss erreichbar sein. Große Ziele in Etappen unterteilen.

REALISTISCH = Verantwortung

- Das Ziel sollte machbar sein, innerhalb einer Zeit mit den vorhandenen Mitteln.

TERMINIERT = Motivation

- Ziele sollten einen Termin beinhalten, bindend und planbar sein.



WORKSHOPZIELE - BEISPIEL

Prozess: Einstellung von nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern

Ziel: Digitalisierung, weniger Störfaktoren, keine Wartezeiten, schlanker Ablauf

Spezifisch: Prozessablauf für Einstellungen von nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitern. **Prozessanfang – bis –ende definieren.**

Messbar: Von Prozessanfang bis –ende die erforderliche und unnötige Bearbeitungszeit um **x%** reduzieren. **Durchlaufzeit verkürzen?**

Attraktiv: Arbeitszeit effizienter verwenden, termingerechte Erledigung, weniger Stress bei der Bearbeitung, gemeinsames Prozessverständnis, **schnellere Einstellung des Mitarbeiters**

Realistisch: **Teilnehmende Schnittstellenpartner, IT Support?**

Terminiert: Zielerreichung im Oktober 2023





PROZESS MAPPING ABLAUF

Train the Trainer Schulung

FAHRPLAN

1. Prozessauswahl mithilfe des **Eyeball Diagramms** durchführen
 2. Verschwendung erkennen mithilfe der **TIMWOODS** Methode
 3. **Schmerzliste erstellen** (QLKM / TIMWOODS); Kern- und Supportprozesse definieren und Fokusinterview mit Sponsor und Prozesseigner inkl. Auswahl eines Prozesses durchführen
-
4. **Prozessdefinition mit dem Prozesseigner:** Start und Ende des Prozesses festlegen mit der SIPOC Methode und Ziel definieren mit der SMART Methode
 5. Prozess Mapping Workshop **IST-Zustand** (1-3 Tage)
 6. Prozess Mapping Workshop **SOLL-Zustand** (1-3 Tage)
 7. **Workshop Nachbereitung** (Fotoprotokoll etc.)
 8. **Umsetzung** der beschlossenen Punkte
 9. **Prozess-Rückblick** nach 4-6 Monaten durchführen



1

**PROZESSAUSWAHL
EYEBALL METHODE**

Train the Trainer Schulung

Ablauf

Eyeball Methode

WAS IST EIN EYEBALL DIAGRAMM?

Es ist eine erprobte Methode zur **Visualisierung von Themenbereichen oder Prozessen** in einer Organisation.

WAS IST DER SINN UND ZWECK DER EYEBALL METHODE?

In die Eyeball Methode können auch **größere Teams in die Entwicklung einer Problemlösung oder eines Prozesses** einbezogen werden.





- Es wird ausgehend vom **Oberthema nach und nach in Unterthemen** und schließlich in die Details gegangen, die letztendlich die **erforderlichen Handlungsfelder** festlegen.
- So bleibt **für jeden Beteiligten nachvollziehbar**, wie der Weg vom Allgemeinen zum Detail beschriftet worden ist, wo die Aktionsansätze sitzen und wo Risiken und Gefahren liegen können.



2

VERSCHWENDUNG ERKENNEN TIMWOODS METHODE

Train the Trainer Schulung

Verschwendung ermitteln

TIMWOODS Methode

WAS BEDEUTET TIMWOODS?

Verstehen lernen, was **Wertschöpfung** in Hinsicht auf den Kundennutzen ist.
TIMWOODS steht für die Anfangsbuchstaben jeder Verschwendungsart.

WAS IST DER SINN UND ZWECK VON TIMWOODS?

Mit dieser Methode ist es möglich, mit dem Blick auf den Kundennutzen / Wertschöpfung die unnötigen Tätigkeiten und Aufwendungen zu identifizieren.
Dadurch lassen sich die **Ursachen von Verschwendung ermitteln und Verbesserungen ableiten.**



TIMWOODS

TIME (Zeit)

- Lange Fahrzeiten
- Unnötiger Transport von Material oder Dokumenten
- Doppeltransport von Papieren und Briefen
- Räumliche Trennung von Bereichen

INVENTORY (Bestände)

- Zu viel / zu wenig Arbeitspakete
- Zu viel / zu wenig Informationen
- Zu viel / fehlendes Büromaterial
- Auftragsvorräte

MOTION (Bewegung)

- Ungünstige Arbeitsplatzgestaltung oder Layout
- Ungünstige Arbeitsumgebung
- Laufwege zu räumlich getrennten Kollegen
- Unnötige Reisetätigkeiten



TIMWOODS

WAITING (Wartezeit)

- Fehlende Entscheidungen oder Informationen
- Wartezeit bei Rückfragen
- Warten auf Genehmigungen oder Freigaben
- Warten auf Personen

OVERINFORMATION (Überinformation)

- Überflüssige, nicht zielgerichtete Meetings
- Unnötige Informationen
- Doppel- oder Dreifacharbeit
- Mails an Riesenverteiler

OVERPROCESSING (schlechter Prozess)

- Unklare Aufgabenbeschreibung
- Komplexe Abläufe
- Fehlende Standards
- Fehlender oder nicht praktikabler Prozess



TIMWOODS

DEFECTS (Fehler)

- Falsche / fehlende Informationen
- Rückläufer
- Nachfragen, Nacharbeiten
- Fehlerhafte / falsche Unterlagen

SKILLS UNUTILIZED (ungenutzte Fähigkeiten)

- Keine Förderung der Mitarbeiter
- Potential wird nicht erkannt
- Fehlende Motivation
- Mitarbeiter mit falscher Qualifikation auf falschen Positionen



Wertschöpfung in der Administration

WERTSCHÖPFENDE TÄTIGKEITEN = OPTIMIEREN

Notwendige Aktivitäten mit direktem Nutzen für den Kunden (intern / extern)

z.B. Verarbeitung und Vorbereitung von Informationen; Semesterplan erstellen, Zertifikate ausstellen, Lehrauftrag erteilen

MITTELBAR WERTSCHÖPFENDE TÄTIGKEITEN = REDUZIEREN

Notwendige Aktivitäten, die keine Wertschöpfung schaffen

z.B. Mitarbeiter schulen, Update am Rechner vornehmen, Daten / Informationen zusammenstellen, Verantwortungen / Ziele festlegen

VERSCHWENDUNG = ELIMINIEREN

Vermeidbare Aktivitäten, die keinen Wert hinzufügen

z.B. Wartezeit, Suchzeit, zu lange Meetings, Doppelarbeit, fehlerhafte E-Mail Verteilerliste, Nacharbeiten, unnötige Wege



ÜBUNG (I)

- Nehmen Sie **2 Verschwendungen** aus Ihrem Arbeitstag
- Ordnen Sie Ihrem Beispiel der jeweiligen **Verschwendungsart** zu
- Beschreiben Sie Ihr Beispiel im **Detail**
- Führen Sie eine grobe **Potentialabschätzung** durch

ÜBUNGSBEISPIEL

Verschwendung	Potential ZDF
Tätigkeit: Unterschriftenmappe zur Genehmigung bringen	Einfache Wegezeit: 30 Sek Häufigkeit: 3x wöchentlich Wochen /Jahr: 45 Personen: 4
Verschwendung: unnötige Wege	Durchschnittl. Kosten: 80 € /Std. Kosten 360 € / Jahr

T - Transport

I - Inventory / Bestände

M - Motion / Bewegung

W - Waiting / Wartezeit

O - Overinformation / Überinformation

O - Overprocessing / schlechter Prozess

D - Defects / Fehler

S - Skills unutilized / ungenutzte Fähigkeiten



ÜBUNG (II)

- Nehmen Sie **2 Verschwendungen** aus Ihrem Arbeitstag
- Ordnen Sie Ihrem Beispiel der jeweiligen **Verschwendungsart** zu
- Beschreiben Sie Ihr Beispiel im **Detail**
- Führen Sie eine grobe **Potentialabschätzung** durch

ÜBUNGSBEISPIEL

Verschwendung	Potential ZDF
Tätigkeit: unnötige Mails bearbeiten	Anz. Mails / Woche: 2 Bearbeitungsdauer: 30 Sek. Wochen /Jahr: 45
Verschwendung: Überbestand Information Überinformation	Durchschnittl. Kosten: 80 € /Std. Kosten 60 € / Jahr Anz. der MA: 400 Kosten: 24.000 €

T - Transport

I - Inventory / Bestände

M - Motion / Bewegung

W - Waiting / Wartezeit

O - Overinformation / Überinformation

O - Overprocessing / schlechter Prozess

D - Defects / Fehler

S - Skills unutilized / ungenutzte Fähigkeiten



TIMWOODS BEISPIEL

Beispiel	Zeit Aufwand	Potential (Z,P,F)
1. Sortieraktion - Abstimmungsgespräch - Bestände erfassen - Anweisung - Sortierplatz einrichten - Material bereitstellen - MA unterweisen + Lieferantfehler Zauftragung durch Lieferant - Ideen erfassen + Abstellmassnahmen del. + A3-Sheet, ...	3x Woche $\hat{=}$ <u>804 h / Jahr</u> 20 min 20 min 30 min 90 min 15 min 60 min 335 min	
2. Update Anlagen OB Bsp. Elox - Update - Grundstellung - Check Parameter - Erststück prüfen	1 x Monat $\hat{=}$ <u>30h / Jahr</u> 20 min. 30 min. 10 min. 90 min. 150 min	
3. Montageband umstellen - Abzählen Teile im Band - Leerfahren - Material aufordnen / rücklagern - Produktwechsel - Band voll fahren - Checkliste / Erststück	1x Schicht $\hat{=}$ <u>1045h / Jahr</u> 10 min. 20 min. 10 min. 15 min. 20 min. 20 min. 95 min.	

Beispiel	(Z,P,F) Potential
1. Durchlauf vertragsrelevanter Dokumente und Umsetzung SAP - viele Belegtypen, verschiedene Formulare Rückmeldung MA an Submitter - Nachfragen - Rücklaufzeitpunkte - Umsetzung ins SAP durch MS SC?	Zeit 2 Min / 5 Dokumente / zgl. 100 pro Durchlauf $= 10 \text{ min} \times 5 \times 200 = 2200 \text{ min} \times 10$ $= 50 \text{ min} \times 200 = 2400 \text{ min} \times 10 = 4600 \text{ min} / \text{Jahr}$
2. Suche nach relevanten Dokumenten - jede Abteilung hat eigene Ordner mit (fast) gleichem Inhalt - Zugriff auf Ordner unklar, Beschriftung schlecht - Vorbereitung KATZEN-Audit	$8h \times 37 = 296h / 12 Mo = 288h \text{ (Mon. ja.)}$ 2 Takt \Rightarrow Rest eigentliche Arbeit
3. Jedes Teammitglied hat seine Dateien nach eigenem Geschmack abgelegt. Auch kann es schwer die richtige Datei / Version finden.	Zeit: $5 \times 6 \text{ MA} \times 30 \text{ min} / \text{Tag}$ $30 \text{ min} \times 20 \text{ Tage} = 600 \text{ min} / \text{Tag}$ Ca. 13-14 Arbeitstage Bisher: Qualität (früher, Data) Platz: Kontrolle (Prüfung) - 10 min / 60 min / Tag Wartezeit f. Dok. - Empfänger / Kunden
4. Suche nach Informationen und Zuständigkeiten bzw. Personen die evtl. darüber was wissen	Zeit: 10 min / Tag $10 \text{ min} \times 220 = 2200 \text{ min} / \text{Jahr}$ $= 4,6 \text{ Tage} / \text{Jahr}$

Problem selbst beeinflussbar?

Lösung muss nicht bekannt sein

Beispiel genau beschreiben
 "To-Do-Liste"

Wie groß ist das Problem? wie viele die betroffen?

Auslöser / Reaktion aufschreiben (offiziell)

Betroffenheit klären

Entscheidung Workshop 12 Mon

ggf. Soft facts ergänzen
 z.B. Stress, Deadlines



3

FEINSCHLIFF SCHMERZLISTE ERSTELLEN

Train the Trainer Schulung

Schmerzliste

Mit Hilfe QLKM

WAS BEDEUTET QLKM?

Q = Qualität

L = Lieferung

K = Kosten

M = Menschen

WAS IST DER SINN UND ZWECK VON QLKM?

Die QLKM-Analyse wird verwendet, um verschiedene Komponenten des Prozesses zu bewerten. Es bietet direktes **Feedback in Form von Fakten und Zahlen**, um logische Entscheidungen zu treffen. Durch die Verwendung der gesammelten Daten ist es für Unternehmen einfacher, ihre zukünftigen Ziele zu priorisieren.



WAS IST EIN KERNPROZESS?

Ein **KERNPROZESS** ist von zentraler Bedeutung und umfasst alle Tätigkeiten, die der Wertschöpfung dienen und einen direkten Kundennutzen haben.

WAS IST EIN UNTERSTÜTZUNGSPROZESS?

Die **UNTERSTÜTZUNGSPROZESSE** sind Prozesse, die den Kernprozess unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen.



SCHMERZLISTE ERSTELLEN

! Generelle, **nicht prozessorientierte** Aufgaben werden als **Aktivitäten** bezeichnet

Nr	ADMIN Prozesse	Mehrwert steigern ↑				Verschwendung reduzieren ↓							
		Q Qualität	K Kosten	L Lieferung	M Mensch	T Transport (Transport)	I Inventory (Bestände)	M Motion (Bewegung)	W Waiting (Wartezeiten)	O Over- information (Überinfor- mation)	O Over- processing (Schlechter Prozess)	D Defects (Fehler)	S Skills unutilized (Nicht genutzte Fähigkeiten)
		Ineffiziente oder zu komplexe Prozesse	Kapazität, Inventar	Fehlerhaft erbrachte Leistung	Abwesenheiten, Ergonomie, Kompetenzen	Unnötiger Transport von Material / Dokumenten, Räumliche Trennung von Bereichen	Zu viel / zu wenig Information, Arbeitspakete, Büromaterial, Alte Dokumente, Übervolle Aktenschränke	Ungünstige Arbeitsplatzgestaltung, Layout oder Umgebungsbedingungen, Laufwege	Fehlende Entscheidung oder Informationen, Warten auf Personen, Wartezeit bei Rückfragen	Doppelarbeit, unnötige Informationen, überflüssige Meetings, Mails an Riesenverteiler	Unklare Aufgabenbeschreibung, viele Schnittstellen, komplexe Abläufe, fehlende Standards	Falsche oder fehlende Informationen, Rückläufer, Nachfragen, Nacharbeiten, Medienbrüche	Keine Förderung der Mitarbeiter, fehlende Motivation, Potential wird nicht erkannt
1	Kernprozess A												
2	Kernprozess B												
3	Kernprozess C												
4	Kernprozess D												
5	Kernprozess E												
6	Kernprozess F												
7	Kernprozess G												
8	Unterstützungsprozess H												
9	Unterstützungsprozess I												
10	Unterstützungsprozess J												
...													
...													



4

PROZESSDEFINITION KLARHEIT SCHAFFEN

Train the Trainer Schulung

PROZESSINHALTE MIT SIPOC DEFINIEREN

- Ein SIPOC visualisiert einen Prozess.
- SIPOC führt zu einem klaren Verständnis eines Prozesses
- SIPOC kann auch zur klaren Abgrenzung von Prozessen in Prozessketten genutzt werden.
- SIPOC kann zu Verbesserungsaktivitäten herangezogen werden



SIPOC METHODE



SUPPLIER **Lieferant**

Kann sowohl interner als auch externer Lieferant oder Dienstleister für den Prozess sein

INPUT **Eingang**

Sind Materialien, Informationen und alle anderen Eingabevariablen, die für den Prozess erforderlich sind

PROCESS **Prozess**

Beschreibt die dazu erforderlichen Prozessschritte. Beschreibung auf Makroebene; nicht mehr als fünf bis sieben Schritte

OUTPUT **Ausgang**

Ergebnisse des Prozesses beschreiben. Dies kann ein Produkt, ein Dokument oder andere Dienste sein.

CUSTOMER **Kunde**

Dies kann ein interner als auch externer Kunde sein.

Die SIPOC Methode wird verwendet, um den Start- und Endpunkt eines Prozesses zu definieren.

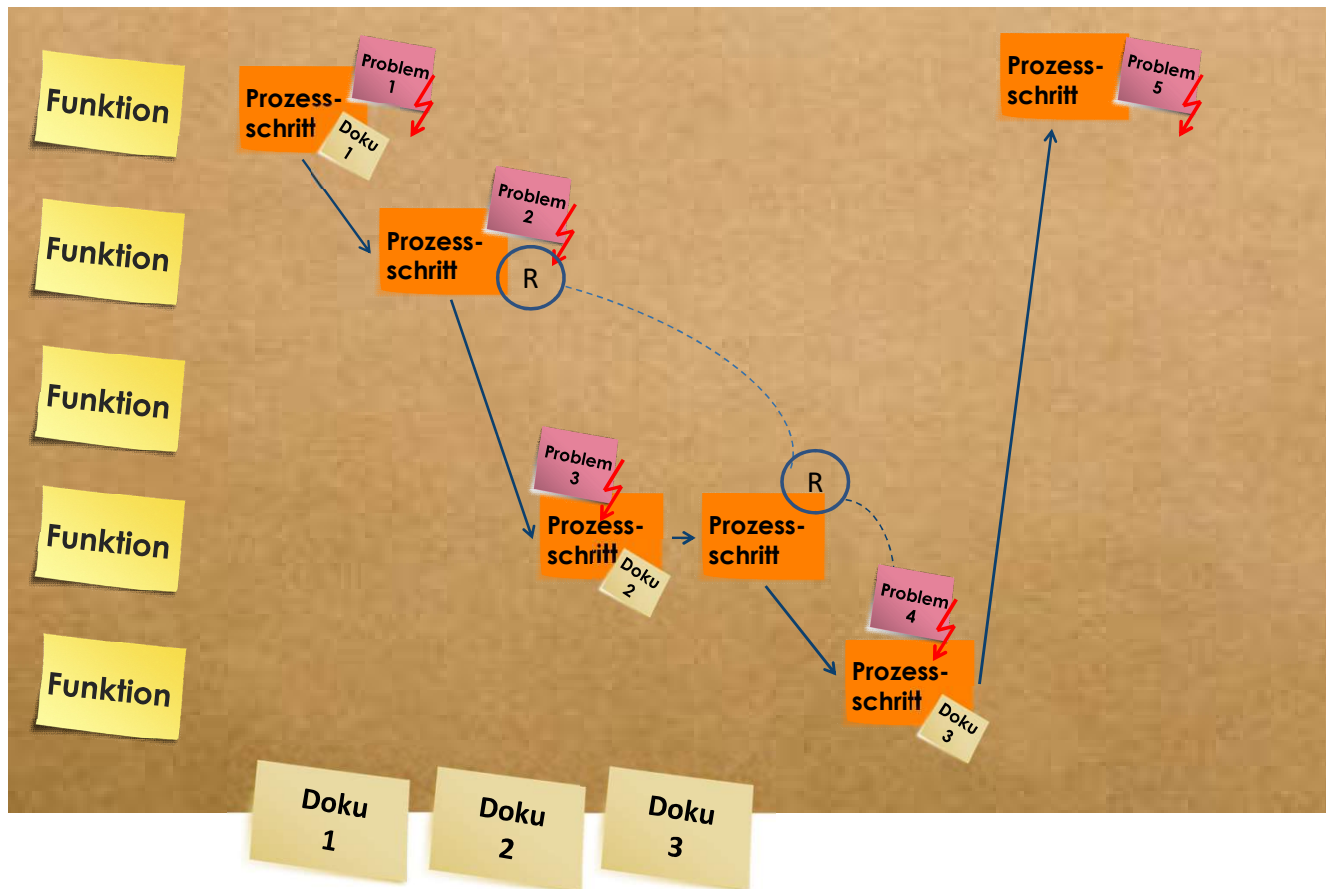


5

PROZESS MAPPING IST-ZUSTAND

Train the Trainer Schulung

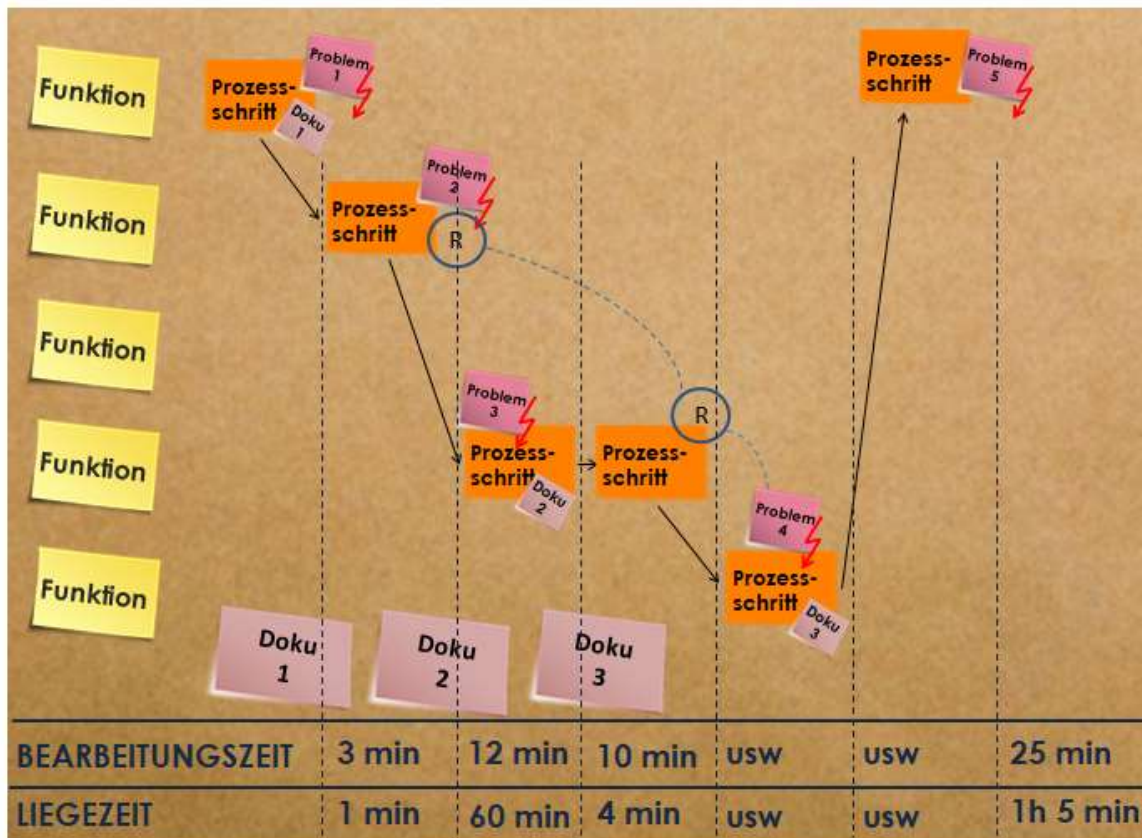
Prozess Mapping – Prozessabfolge



MERKE: Es werden nur FUNKTIONEN dokumentiert und keine Personen.



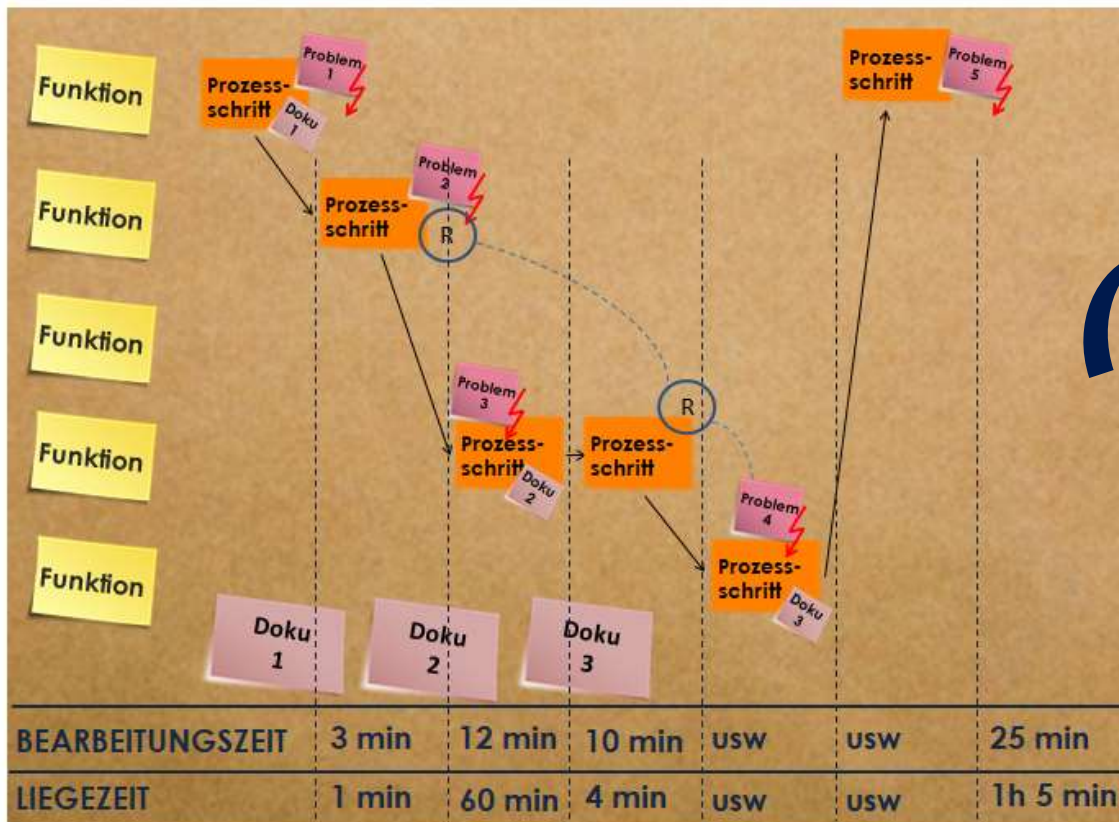
Prozess Mapping - Prozessdaten



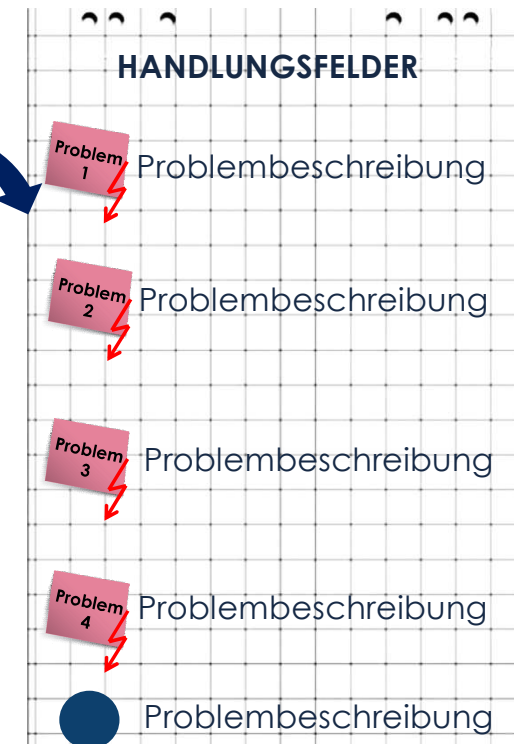
1h 30 min = Durchlaufzeit



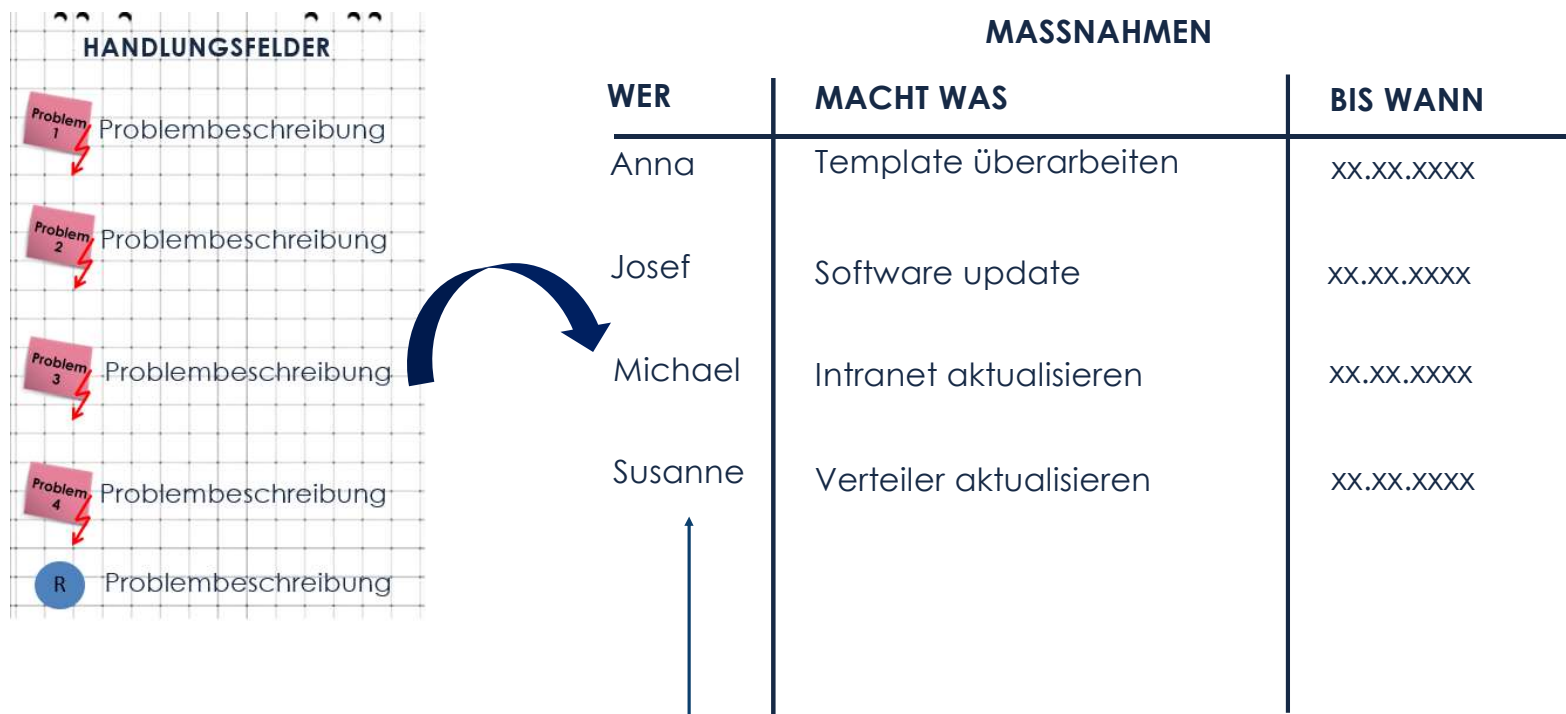
Prozess Mapping - Prozessprobleme



MERKE: Probleme beschreiben und keine Lösungen.



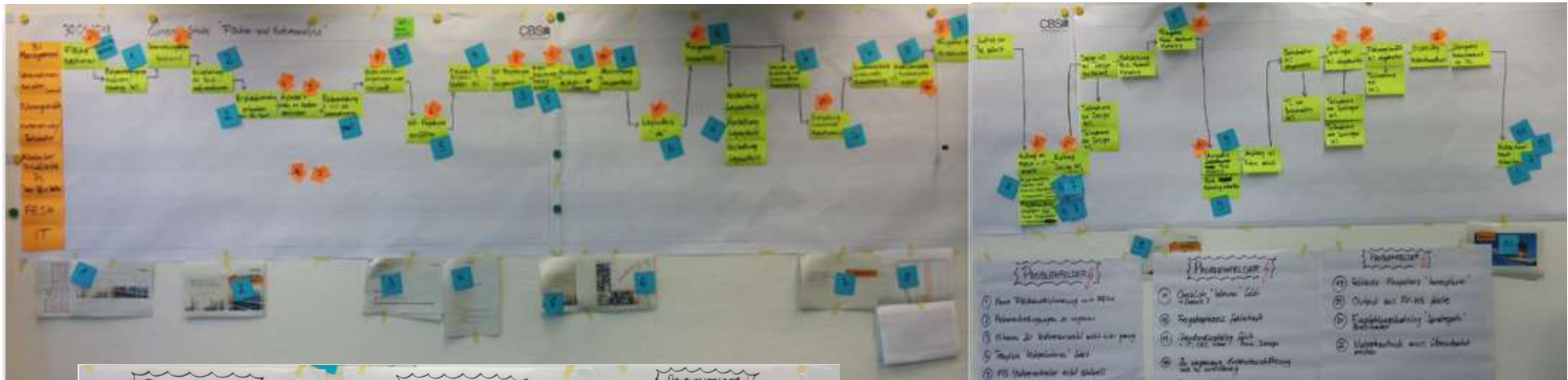
Prozess Mapping - Maßnahmenpool



Erst jetzt werden Personen für die Erledigung der Aufgaben konkret benannt.



PROZESSMAPPING BEISPIEL



PROBLEMFELDER

- 1 Keine Flächenabstimmung mit FESH
- 2 Rahmenbedingungen zu ungenau
- 3 Kriterien für Nutzerwahl nicht klar genug
- 4 Template 'Nutzerkriterien' fehlt
- 5 FB Nutzervertreter nicht aktuell
- 6 FB-NV wurde nicht im Team ausgefüllt
- 7 Template Nr. 3 + Nr. 4 geht nicht zusammen
- 8 Auswertungskriterien NV-FB unklar
- 9 grober Anforderungskatalog zu ungenau
- 10 Moderationsaufbereitung fehlt

PROBLEMFELDER

- 11 Checkliste 'Interview' fehlt
- 12 Fragebogenprozess fehlerhaft
- 13 Standardkatalog fehlt
- 14 Zu ungenaue Grobkostenschätzung
- 15 Einbindungsprozess (bzw. Auftragsform) + Inhalt unklar / ungenau
- 16 Auftragsklärung mit Funktionen hat We statt geklärt
- 17 Design WS wird nicht mehr benötigt
- 18 Fragebogenprozess schlecht

PROBLEMFELDER

- 19 Fehlende Kompetenz 'Ireneplauer'
- 20 Output aus FK-WS fehlt
- 21 Ergänzungskatalog 'Spreitregeln' überholt
- 22 Nutzerhandbuch muss überarbeitet werden

Wer	Macht Was	Bis Wann
Sonia	Ausarbeitung Rahmenbedingungen	11-15.2
Sonia	Template NV-Anwahl + NV-Aktivitäten	"
Vanessa	Beschwerde/Unterstützung für Funktion FB	11-15.2
Katja	Info bzgl. Ireneplauer	11-17.2
Sonia	FK-WS jähren Einbindung Spreitregeln selber	11-17.2
Sonia		11-15.2

- ### PROBLEMFELDER

 - 1 kein Flächenabstimmung mit FESH
 - 2 Rahmenbedingungen zu ungenau
 - 3 Kriterien für Nutzerwahl nicht klar genug
 - 4 Template 'Nutzerkriterien' fehlt
 - 5 FB Nutzervertreter nicht aktuell
 - 6 FB-NV wurde nicht im Team ausgefüllt
 - 7 Template Nr. 3 + Nr. 4 geht nicht zusammen
 - 8 Auswertungskriterien NV-FB unklar
 - 9 grober Anforderungskatalog zu ungenau
 - 10 Moderationsaufbereitung fehlt

PROBLEMFELDER

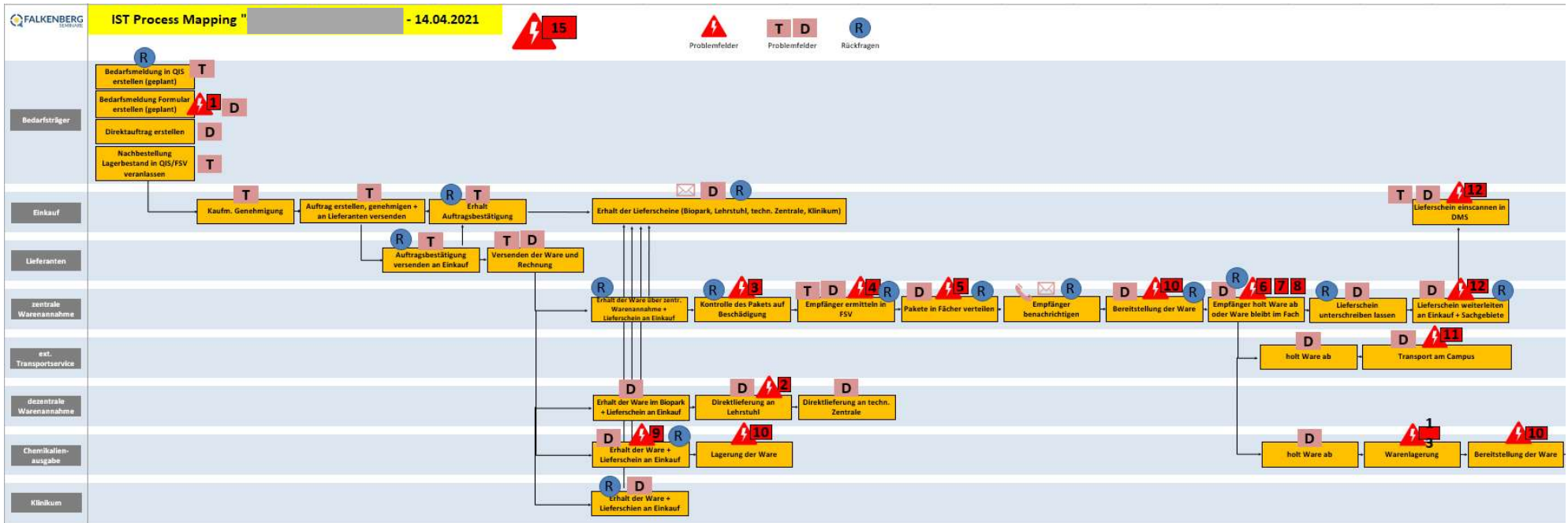
 - 11 Checkliste 'Interview' fehlt
 - 12 Fragebogenprozess fehlerhaft
 - 13 Standardkatalog fehlt
 - 14 Zu ungenaue Grobkostenschätzung
 - 15 Einbindungsprozess (bzw. Auftragsform) + Inhalt unklar / ungenau
 - 16 Auftragsklärung mit Funktionen hat We statt geklärt
 - 17 Design WS wird nicht mehr benötigt
 - 18 Fragebogenprozess schlecht

PROBLEMFELDER

 - 19 Fehlende Kompetenz 'Ireneplauer'
 - 20 Output aus FK-WS fehlt
 - 21 Ergänzungskatalog 'Spreitregeln' überholt
 - 22 Nutzerhandbuch muss überarbeitet werden



PROZESSMAPPING BEISPIEL DIGITAL



Der Ist - Prozess



<https://www.youtube.com/watch?v=y0WSmnS3Fto>

STOPP bei 1:22 Minuten!!



A top-down view of a group of people sitting on the floor in a circle, holding hands. The image is slightly blurred, focusing on the central text. The people are wearing various casual clothing like sweaters and jeans. The background is a light-colored carpet.

NICHT DER MENSCH IST
SCHULD, SONDERN DER
FEHLERHAFTE PROZESS

6

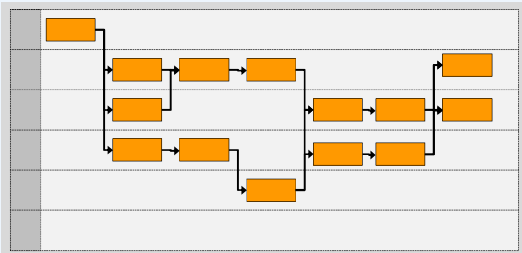
PROZESS MAPPING
SOLL-ZUSTAND

Train the Trainer Schulung

Vom IST-Zustand zum SOLL- Zustand

IST ZUSTAND

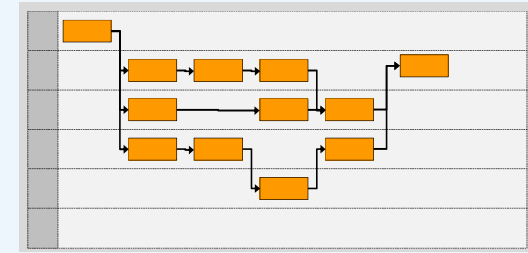
Aktueller Prozess



?

SOLL ZUSTAND

Zukünftiger Prozess

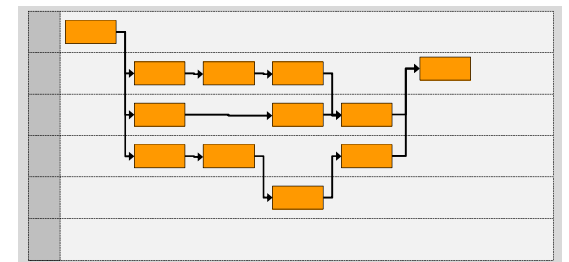
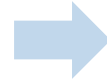
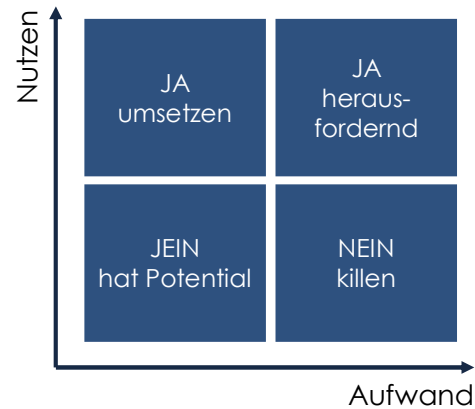
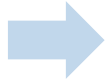


HINWEISE ZUM SOLL-PROZESS

- Auf Wertschöpfung fokussieren
- Schnittstellen reduzieren
- Informationslücken beseitigen
- Medienbrüche minimieren
- Verschwendung reduzieren
- Engpässe / kritischer Pfad optimieren
- Problemfelder bearbeiten
- Prozess-DLZ reduzieren
- Bedarfsgesteuerte Abläufe etablieren



VOM IST-ZUSTAND ZUM SOLL- ZUSTAND



Verbesserungsideen aus dem IST-Mapping Workshop sammeln

Verbesserungsideen bewerten anhand der Nutzen-Aufwand Analyse

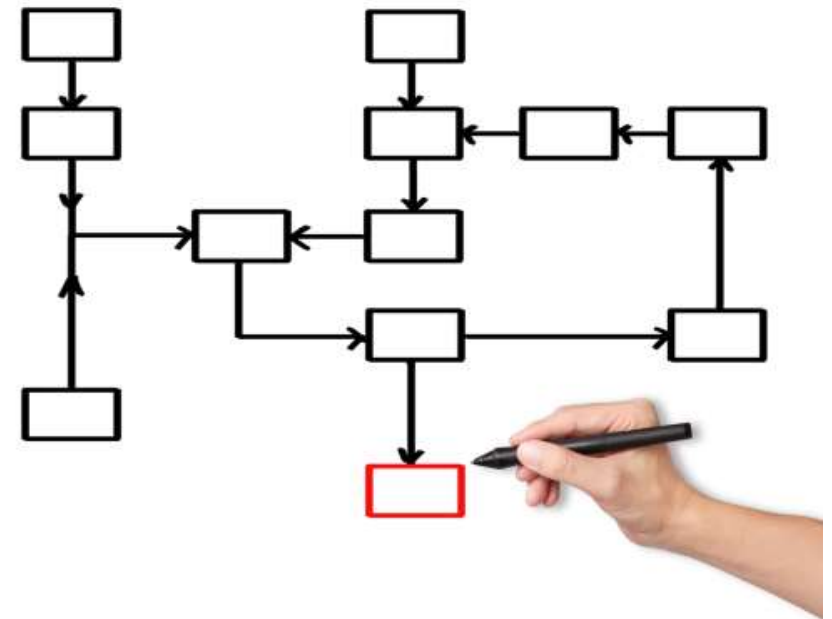
Maßnahmenplan erstellen

SOLL-Zustand entwickeln



Übung

- Bewerten Sie die Verbesserungsideen
- Versuchen Sie, ein **Soll-Prozess Mapping** anhand von Optimierungsmaßnahmen zu erstellen
- **Wichtig: Denken Sie an...**
 - ... die Nutzen-Aufwand-Betrachtung der Verbesserungen
 - ... die gleichmäßige Aufteilung der Aufgabeninhalte
 - ... die Parallelisierung von Aufgaben
 - ... an den Takt-/Informationsgeber im Prozess



Der Soll - Prozess



<https://www.youtube.com/watch?v=y0WSmnS3Fto>

START bei 1:22 Minuten!!



DAS UNMÖGLICHE MÖGLICH MACHEN

Kenngroßen	VORHER	NACHHER	Bemerkungen
Durchlaufzeit	75 Sek.	3 Sek.	Kundenfokus Schnelligkeit ist ein Vorteil
Anzahl Mitarbeiter	4	20	4 Personenregel in Frage stellen
Gesamt-Wertschöpfungszeit	300 Sek.	60 Sek.	Hilfsmittel optimieren
Produktivität (Anz. Reifenwechsel)	1	5	500% Steigerung!!

**Stellen Sie sich vor, dass die Universität Regensburg
zum Benchmark für die schnellsten Verwaltungsabläufe wird.**

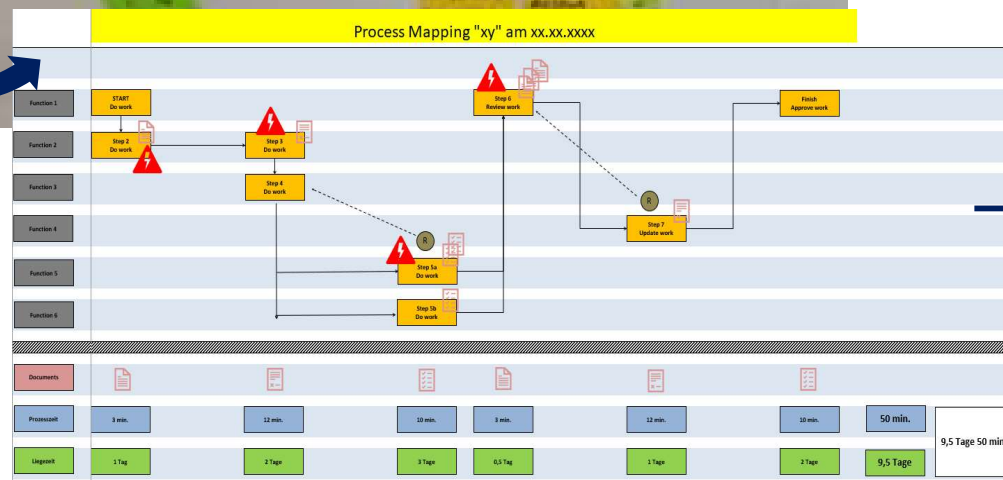


7

WORKSHOP NACHBEREITUNG

Train the Trainer Schulung

PROZESSDOKUMENTATIONEN



VERANTWORTUNGSMATRIX

VERANT- WORTLICHER

Wer ist für die
Durchführung der
Aufgabe verantwortlich?

GENEHMIGER

Welche Person muss
etwas genehmigen oder
überprüfen?

UNTERSTÜTZER

Wer unterstützt bei der
Aufgabe?

INFORMATION

Wer wird über
Zwischenstände oder
Ergebnisse informiert
werden?



8

UMSETZUNG DER BESCHLOSSENEN PUNKTE

Train the Trainer Schulung



JUST DO IT.

Ab- und Bearbeitung der Ideen und Maßnahmenliste



MITARBEITER INFORMIEREN UND TRAINIEREN

Der neu definierte Prozess muss nun vom Prozesseigner dokumentiert werden.

Anschließend ist es wichtig, alle Beteiligten in dem neuen Prozessablauf zu schulen und auf ein gemeinsames Verständnis zu bringen.

Der Prozesseigner ist für die Aktualisierung der Prozessdokumente verantwortlich.



9

PROZESSRÜCKBLICK DIE ÜBERPRÜFUNG

Train the Trainer Schulung

PROJEKTREVIEW UND STANDARD

- DIE GESTECKTEN ZIELE WURDEN WEITGEHEND ERREICHT
- EINE PROZESSBESCHREIBUNG WURDE ERSTELLT UND SIND FÜR ALLE VERFÜGBAR
- ALLE BETEILIGTEN IN DEM PROZESS WURDEN ÜBER DEN NEUEN PROZESSAUFBLAUF INFORMIERT / GESCHULT?
- DER IMPLEMENTIERTE PROZESS LÄUFT STABIL
- DAS FEEDBACK DER PROJEKTTILNEHMER WURDE AUSGEWERTET UND VERBESSERUNGEN ERKANNT
- DIE LEISTUNGEN DER PROJEKTTILNEHMER WERDEN GEWÜRDIGT

Um sicher zu sein, dass der entwickelte Soll-Prozess nachhaltig und optimal läuft, ist ein Prozessreview ein **MUSS**.





CHANGE MANAGEMENT VERÄNDERUNG (ER)LEBEN

Train the Trainer Schulung

CHANGE MANAGEMENT DEFINITION

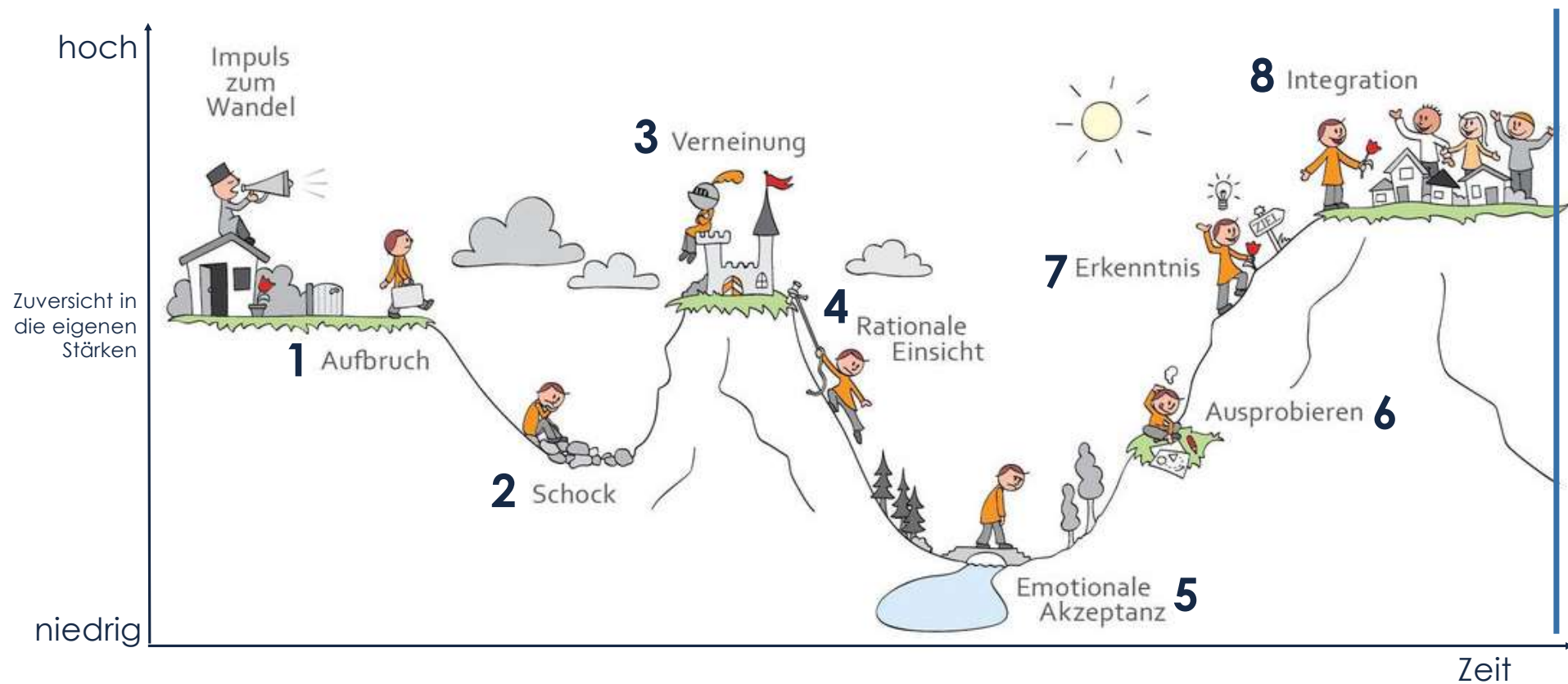
- Change Management bezeichnet fortlaufende **Veränderungen der Strukturen einer Organisation** zur Anpassungen an sich wandelnde Umwelt- und Rahmenbedingungen.
- Veränderungen lassen sich nicht aufhalten oder verhindern. Aber sie lassen sich managen. Darum geht es im Change Management, zu deutsch „Veränderungsmanagement“:

■ PROZESSE ■ ENTSCHEIDUNGEN ■ STRUKTUREN ■ STRATEGIEN

- Eine der Hauptaufgaben des Change Managements ist, den **Ist-Zustand fortwährend zu hinterfragen, zu überprüfen und – falls nötig – entsprechende Maßnahmen einzuleiten**, um auf innere wie äußere Veränderungen zu reagieren.



Die Change Management Kurve



VERÄNDERUNGEN SIND KEIN SPASS!

- Veränderungen stellen gewohnte Routinen der Mitarbeiter in Frage. Sie sind verunsichert, fürchten um ihren Arbeitsplatz oder können den Sinn und Zweck der Veränderung nicht nachvollziehen. **Hier hilft Kommunikation. Reden, verstehen, verstanden werden, und Transparenz schaffen. Das macht beim Change Management oft die Hauptarbeit aus.**
- Es ist daher notwendig, die Mitarbeiter stets einzubeziehen, um die betrieblichen Veränderungen erfolgreich umzusetzen. **Der Veränderungsprozess gelingt nur, wenn die betroffenen Mitarbeiter mitmachen.**
- Mitarbeiter bemerken schnell, ob sie in der Veränderung allein gelassen werden oder bei Schwierigkeiten keine Unterstützung erhalten. **Die Veränderung muss vom Willen der Führungskräfte getragen werden. Weiterhin nehmen die Führungskräfte eine Vorreiterrolle und begleitende bzw. unterstützende Aufgabe wahr.**



ERFOLGS- FAKTOREN

- 1 Erstellen Sie einen konkreten Umsetzungsplan
- 2 Berücksichtigen Sie Feedback
- 3 Sorgen Sie für Transparenz
- 4 Erklären Sie die Notwendigkeiten
- 5 Qualifizierte Begleitung für Führungskräfte und Mitarbeiter



ERFOLGS- FAKTOREN

- 6 Stehen Sie hinter den angekündigten Veränderungen
- 7 Seien Sie ein Vorbild
- 8 Versuchen Sie die Motivation aufrechtzuerhalten
- 9 Feiern Sie auch Teilerfolge
- 10 Betreuung des Veränderungsprozesses



TEILNEHMERFEEDBACK

- Gut: bildliche Darstellung, Übungen
- DANKE war wirklich sehr gut
- gefehlt: hat mir nix
- gut fand ich die Darstellung und Vortragsweise, die Zeit verging wie im Flug
- Was war gut: Übungen und Praxisbeispiele
- Alles gut! Auch sehr kurzweilig!
- Sehr gut erklärt, gute Beispiele, die Mapping-Übung fand ich anhand des Videos klasse!

