



Schwachstellen- Identifikation

Die TOPICS- Methodik

HCMB

www.hcmb.org

HCMB Institute for
Health Care Systems Management Berlin eG

Steinplatz 1 in D-10623 Berlin

Tel +49(0)30 314 79 50 -6. Fax -7

office@hcmb.org

<http://www.hcmb.org>

Ansätze zur Schwachstellen- Identifikation

⇒ Die „**Prozessdaten- Analyse**“ basiert auf einer Kennzahlenerhebung der Prozess-Parameter Zeit, Kosten, Qualität und Kundenzufriedenheit. Hiefür müssen jedoch entsprechende Kennzahlen und Indikatoren erst einmal definiert und über einen gewissen Zeitraum erhoben werden. Erst dann können anhand von Längsschnittvergleichen über die Zeit oder aber Querschnittsvergleichen zwischen einzelnen Prozess- Alternativen eventuell auftretende Abweichungen bzw. Unterschiede identifiziert werden, um entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

⇒ Bei der „**Informationsfluss-Analyse**“ werden für alle Aktivitäten im Prozessfluss die benötigten, geprüften und generierten Informationen gekennzeichnet, um eine Mehrfachüberprüfung bzw. -generierung zu erkennen und ggf. zu vermeiden. Gleichzeitig kann hierbei Parallelisierungspotential für einzelne Aktivitäten aufgedeckt werden, falls zwischen Informationsgenerierung und weiterer Verwendung mehrere andere Aktivitäten liegen, die diese Informationen nicht nutzen.

⇒ Beim „Wertschöpfungs- Assessment“ wird jede Aktivität im Prozessfluss dahingehend überprüft, ob eine Wertschöpfung bezüglich der Parameter Zeit, Kosten, Qualität oder Kundenzufriedenheit für den nächsten (internen oder externen) Kunden bzw. andere Prozesse erfolgt. Dabei gilt es vor allem die Aktivitäten mit Fehlleistung (die durch das Auftreten von Fehlern erzeugt werden) sowie Aktivitäten mit Blindleistung (die ungeplant auftreten und zu keiner direkten oder indirekten Wertsteigerung beitragen) zu identifizieren und zu eliminieren. Demgegenüber müssen aber auch alle Aktivitäten mit Nutzleistung (die zu einer direkten Wertsteigerung aus Kundensicht führen) und Stützleistung (die erst die Nutzleistung ermöglichen und somit zu einer indirekten Wertsteigerung beitragen) fortlaufend bezüglich ihrer Wertschöpfung überprüft und ggf. optimiert werden.

Ansätze zur Schwachstellen- Identifikation

⇒ Beim „**Output- Assessment**“ werden alle Wünsche und Bedürfnisse der externen und internen Kunden analysiert, um den Output der einzelnen Aktivitäten entsprechend anzupassen. Hierzu gehören neben schriftlichen bzw. mündlichen Daten und Informationen vor allem reelle Dienstleistungen und materielle Produkte. Durch eine verstärkte Kundenorientierung und gezielte Leistungsvereinbarung soll somit eine Harmonisierung der Schnittstellen vollzogen werden.

⇒ Das „**Benchmarking**“ schlägt eine spezielle Nutzung von erhobenen Prozessdaten vor. Über einen entsprechenden Querschnittsvergleich im eigenen Unternehmen, der eigenen Branche oder aber auch branchenübergreifend wird zunächst die beste Prozess- Alternative [engl.: best practice] mit Hilfe von ausgewählten Kennzahlen identifiziert. Diese Best Practice wird dann von allen anderen Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten entweder in ihrer Gesamtheit übernommen oder an arbeitssystemspezifische Randbedingungen angepasst. Aufgrund der direkten Konkurrenzsituation gelten jedoch Vergleiche in der eigenen Branche als schwierig.

Ansätze zur Schwachstellen- Identifikation

⇒ Spezielle „Frage- oder Checklisten“ dienen zur Identifikation von Schwachstellen, wie z.B. die folgenden 10 allgemeingültigen Regeln für eine gezielte Schwachstellen-Identifizierung und Prozessfluss- Verbesserung, die sich auf alle Unternehmensaktivitäten anwenden lassen (in weiten Teilen sind diese jedoch mit den oben bereits dargestellten Ansätzen zur Schwachstellen- Identifikation identisch):

1. Unnötige Tätigkeiten und Überproduktion identifizieren und vermeiden.
2. Unnötige Fremdkontrollen identifizieren und Eigenkontrollen einführen.
3. Unnötige Arbeitsteilung identifizieren und ganzheitliche Tätigkeiten zusammenfassen.
4. Unnötig sequentiell ausgeführte Teilprozesse identifizieren und parallelisieren.
5. Unnötig standardisierte Prozesse identifizieren und Prozess- Varianten schaffen.
6. Schlechte Arbeitsbedingungen identifizieren und verbessern/humanisieren.
7. Unnötige Bestände identifizieren und reduzieren.
8. Unnötige Transporte und Wege identifizieren und verkürzen.
9. Zu lange Durchlaufzeiten ermitteln und verkürzen.
10. Engpässe in den Betriebsmitteln identifizieren und Verfügbarkeit erhöhen.

Ansätze zur Schwachstellen- Identifikation

⇒ Wird nach der Identifikation entsprechender Schwachstellen noch eine weitere Ursachenforschung benötigt, so bieten sich hierfür speziell entwickelte **Werkzeuge zur Problemerkennung aus dem Qualitätsmanagement** (kurz „Q7“ genannt) an.

Diese sind jedoch fast alle spezielle Auswertungsformen der Prozessdaten- Analyse:

Q1 - Das Führen von **Fehlersammellisten** [engl.: check sheets] zur systematischen Erfassung und übersichtlichen Darstellung attributiver Fehler nach Art und Anzahl.

Q2 - Die Darstellung von Daten in **Säulendiagrammen** (Histogrammen) zur Visualisierung von Häufigkeitsverteilungen über einzelnen Klassen (Intervallen).

Q3 - Die Nutzung von **Qualitätsregelkarten** [engl.: control charts] zur Überwachung von Prozessen auf statistischer Basis. Entsprechende Stichprobendaten werden hierbei in spezifische Formblätter mit vorher bereits eingezeichneten (erwünschten) Mittelwerten sowie Warn-, Eingriffs und Toleranzgrenzen eingetragen.

Q4 - Die Darstellung von Daten in **Paretodiagrammen** [engl.: pareto charts] zur Visualisierung der Ursachen von Problemen in der Reihenfolge der Bedeutung ihrer Auswirkungen. Somit sollen diejenigen Ursachen identifiziert werden, die den größten Einfluss ausüben bzw. die größte Störquelle darstellen.

Q5 - Die Darstellung von Daten in **Korrelationsdiagrammen** [engl.: scatter diagrams] zur Visualisierung der Beziehung zwischen zwei veränderlichen Faktoren.

Q6 - Der Einsatz von **Brainstorming** als gruppenorientierte Methodik zur Ideenfindung oder Problemlösung, bei der gewöhnliche Denkschemata verlassen und innovative Lösungsansätze angestrebt werden sollen.

Q7- Die Nutzung von **Ursachen-Wirkungs- Diagrammen** [engl.: cause and effect diagrams] (oftmals nach ihrem Erfinder auch Ishikawa- Diagramme genannt), bei denen alle bekannten und möglichen Ursachen (Einflüsse) für eine bestimmte Wirkung (Problem) in Haupt- und Nebenursachen nach den 7 M's (Mensch, Maschine, Methode, Material, Messung, Management und Mitwelt) zerlegt und als sogenannte Fischgrätendiagramme [engl.: fishbone diagrams] strukturiert werden.