

Abb. 1: Überblick über die Kapitel

	Kapitel	Fragestellungen
	1. Einleitung	Wie hat sich die Organisationspraxis entwickelt? Wo stehen wir heute?
	2. Aufbauorganisation	Wie strukturieren wir Organisationen? Wie teilen wir Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen zu?
	3. Prozessorganisation	Wie sorgen wir für gute Workflows? Wie gestalten wir kundenfreundliche Prozesse? Wie werden die Prozesse effektiv gesteuert!
	4. Projektmanagement	Wie beginnen wir ein Projekt? Wie führen wir Projekte? Welche Methoden und Techniken setzen wir ein? Wie schliessen wir ein Projekt ab?
	5. Change Management	Wie gehen wir mit Veränderungen um? Wie passen wir die Organisation an?

Abb. 2: Regelkreis-Modell

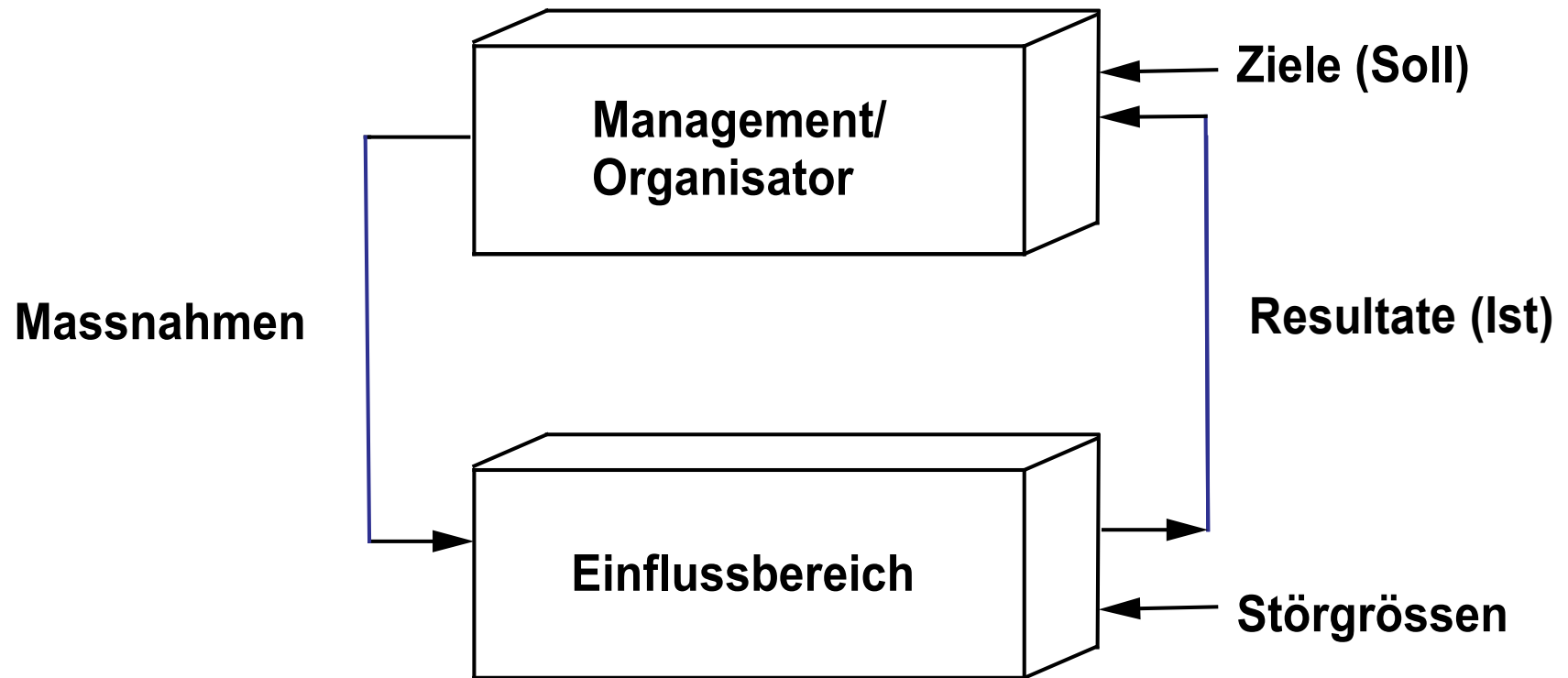


Abb. 3: Fayolsche Brücke

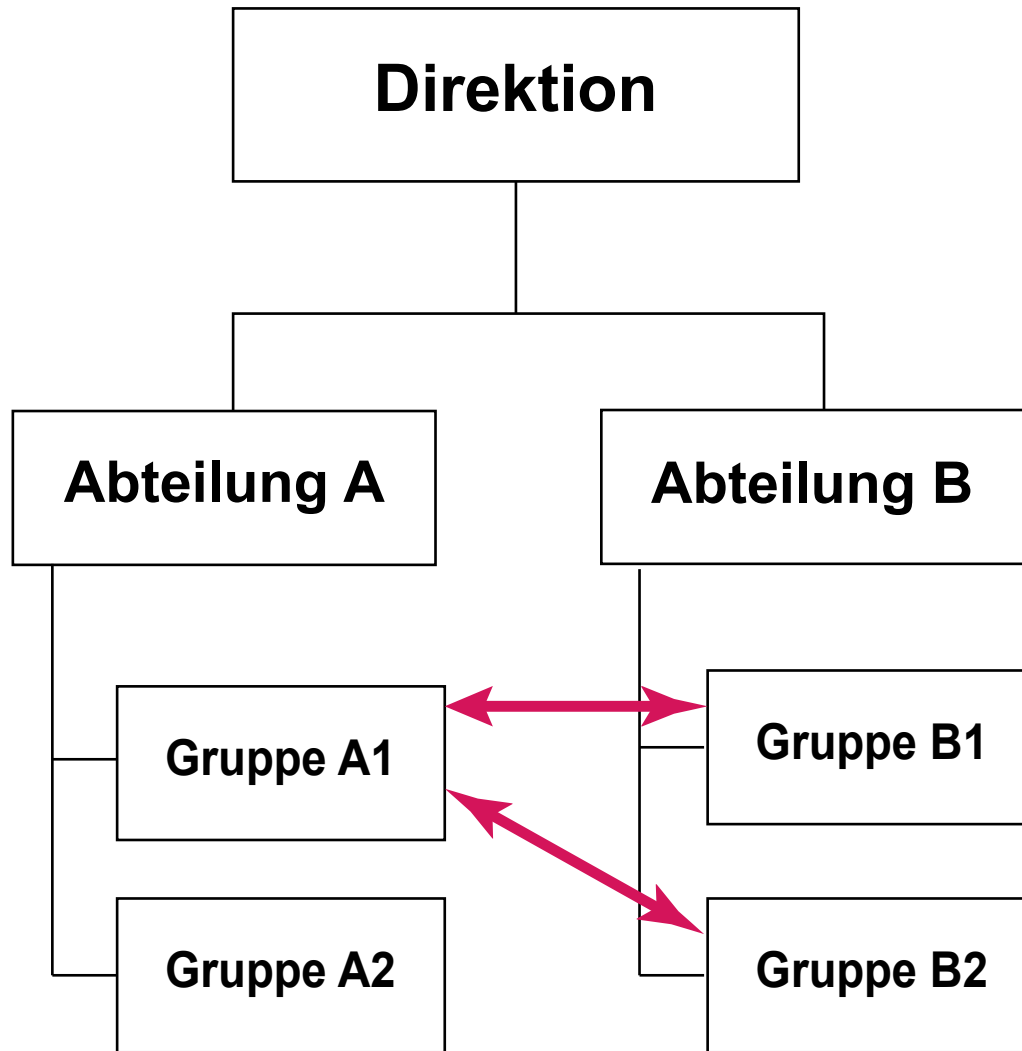


Abb 4: Eisberg-Modell



Abb. 5: Soziogramm

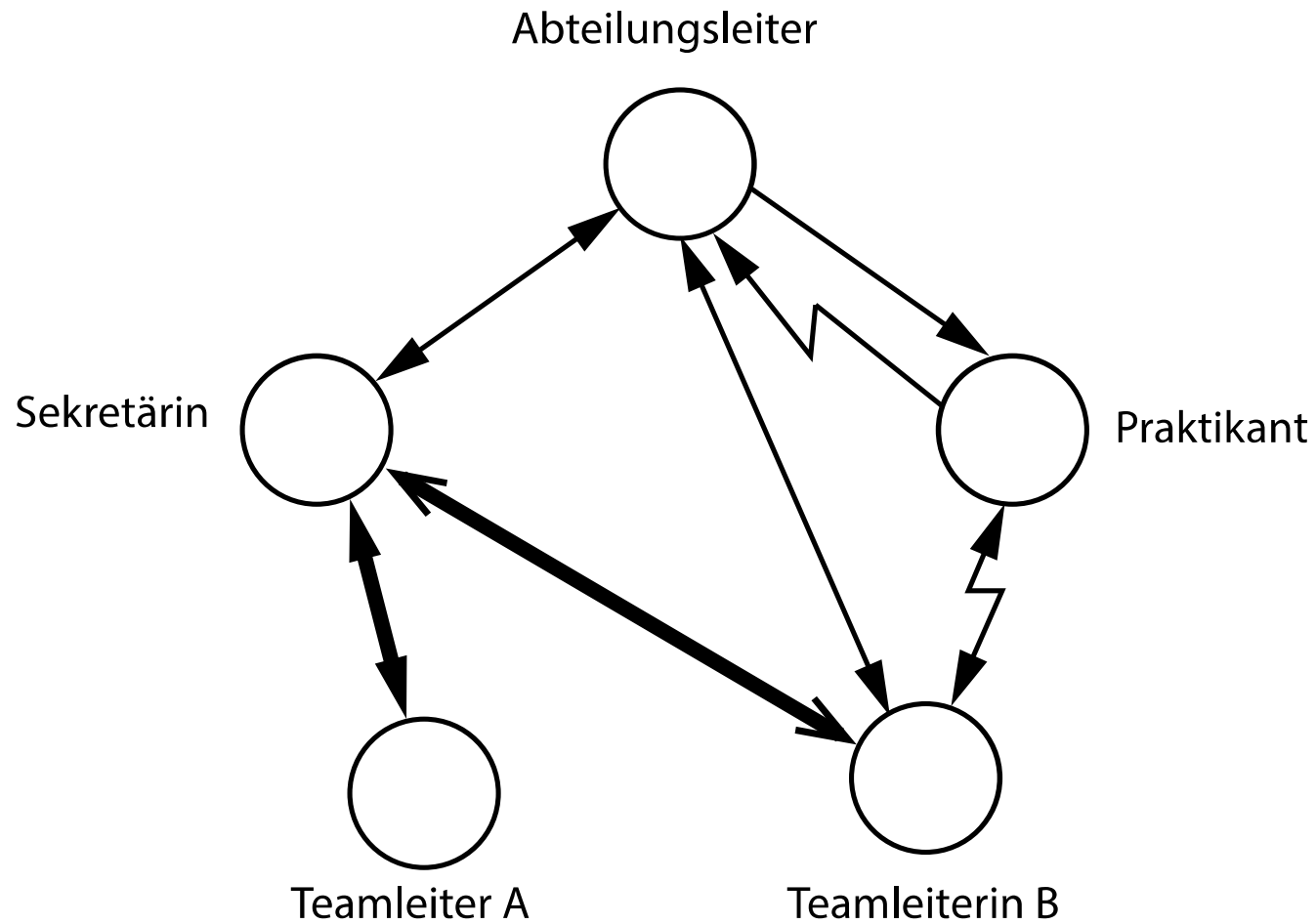


Abb. 6: Soziomatrix

	Abteilungs- leiter	Sekretärin	Praktikant	Team- leiter A	Team- leiterin B
Abteilungs- leiter		√	√	√	?
Sekretärin	√		√	😊	😊
Praktikant	😞	?		😞	?
Teamleiter A	√	😊	😞		√
Teamleiterin B	?	😊	?	√	

Abb.7: Theorie X/Y

Thesen für Theorie X	Thesen für Theorie Y
Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Er versucht, ihr möglichst aus dem Wege zu gehen.	Körperliche und geistige Arbeit sind beim Menschen ebenso natürlich wie bei Sport und Freizeit.
Mitarbeiter müssen meistens gezwungen, gelenkt und mit Sanktionen bedroht werden, um das Soll zu erreichen.	Um akzeptierte Ziele zu erreichen, sucht der Mensch auch Selbstdisziplin und Selbstkontrolle.
Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden. Er möchte sich vor Verantwortung drücken, hat wenig Ehrgeiz und sucht vor allem Sicherheit.	Die Identifikation mit den Zielen hängt von der jeweiligen Belohnung ab. Unter optimalen Bedingungen sucht der Mensch Verantwortung.

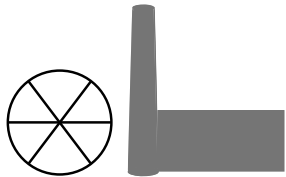
Abb.8: Typische Hygienefaktoren und Motivatoren

Typische Hygienefaktoren	Typische Motivatoren
Gute Arbeitsbedingungen	Gerechte Entlohnung
Interessante Arbeit	Verantwortung übernehmen
Erreichen von Zielen	Krisensichere Arbeitsstelle
Angenehmes Betriebsklima	Aufstiegsmöglichkeiten
Möglichkeit, etwas zu lernen	
Gutes Einvernehmen mit Vorgesetzten	

Abb. 9: Industrien 1.0 bis 4.0

Industrie 1.0

Wasserkraft
Dampfantrieb



Industrie 2.0

Elektrizität



Industrie 3.0

Computer



Industrie 4.0

Digitalisierung



1750

1870

1900

1930

1960

heute

t

**Arbeitswissenschaft
Scientific Management**

Human Relations

**Integrierte
Konzepte**

Abb. 10: Kongruenzprinzip

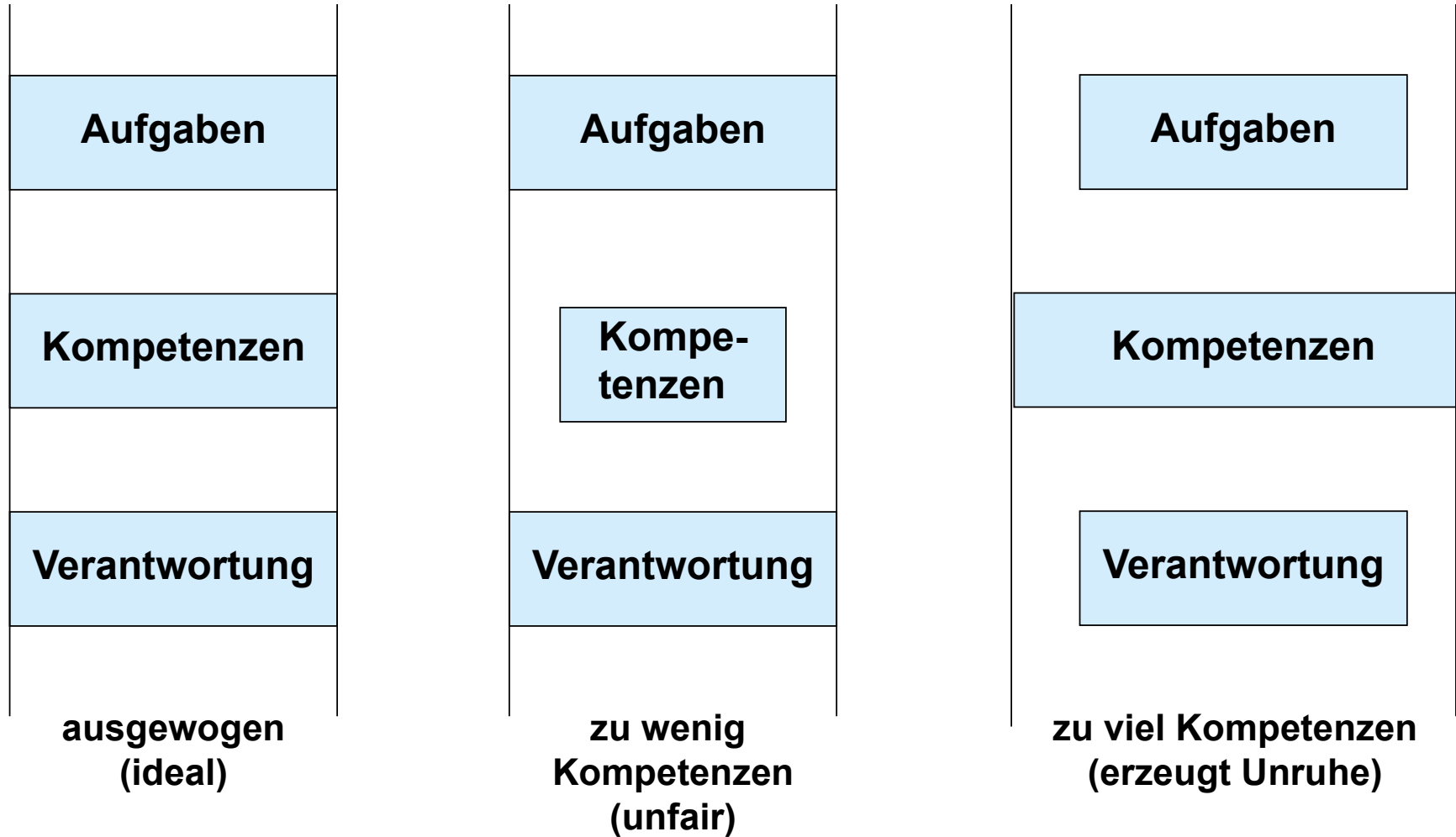


Abb. 11: Zentralisation und Dezentralisation

	Zentralisation	Dezentralisation
Chancen	Einheitliche Leitung Einheitliche Durchführung Spezialisierung einfacher	Nahe beim Kunden Weniger Bürokratieempfinden Vielseitig
Risiken	Längere Wege für Kunden Gefahr der Praxisferne Geringeres Verantwortungsbewusstsein	Standards schwieriger durchsetzbar Hohe Strukturkosten Separatismus

Abb. 12: Funktionale Gliederung

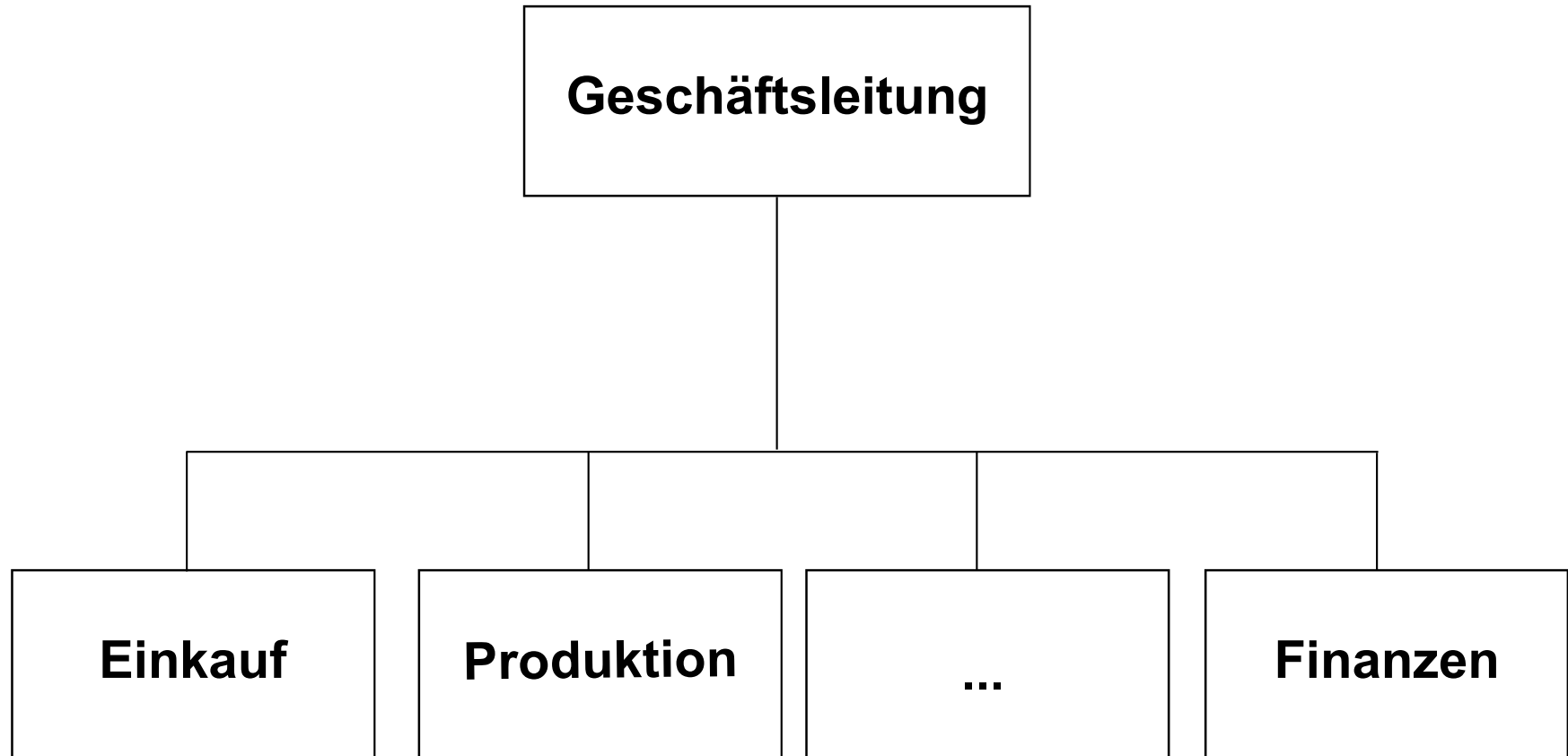


Abb. 13: Objektorientierte Gliederung

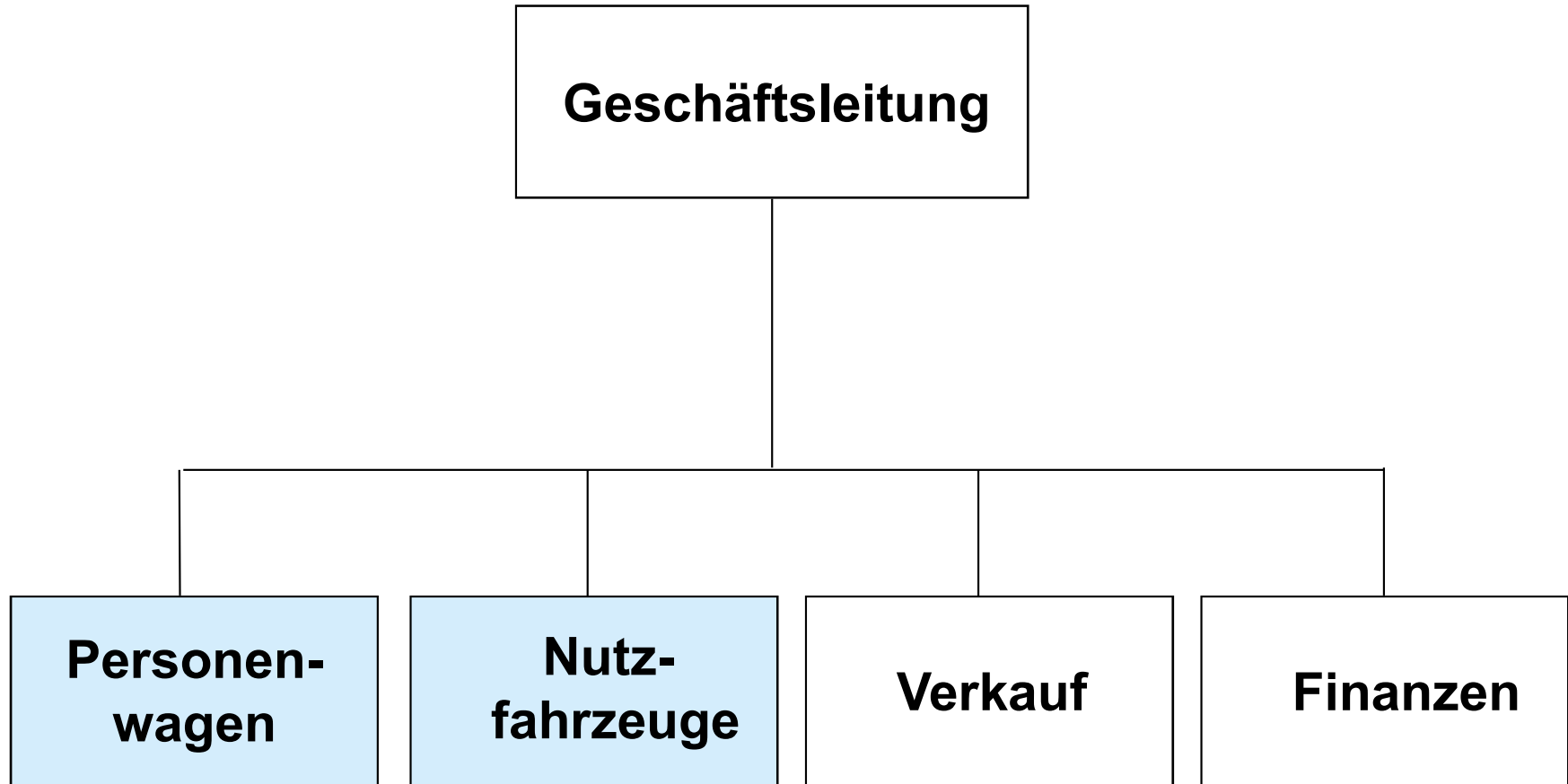


Abb. 14: Regionale Gliederung

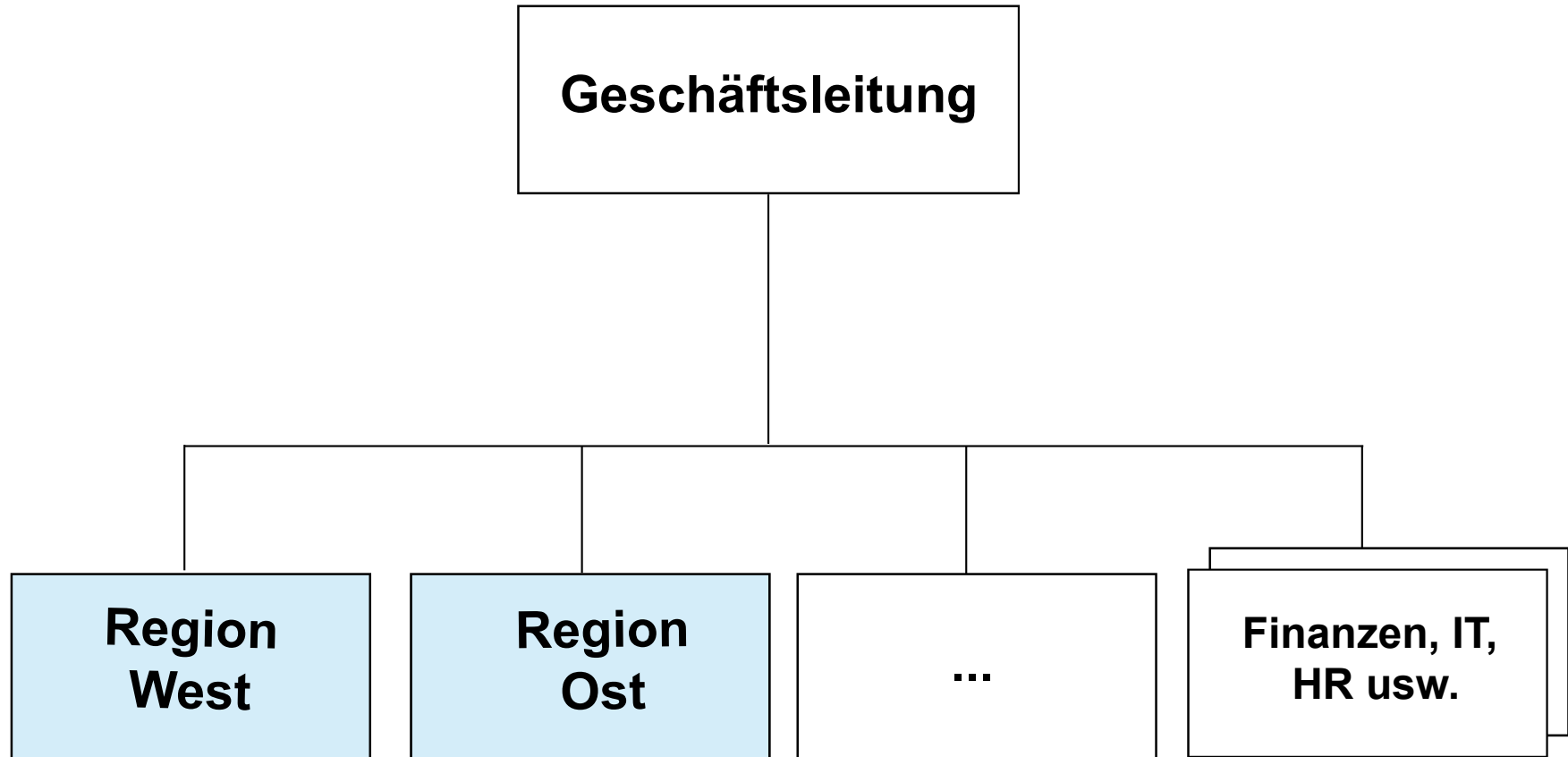


Abb. 15: Gliederung nach Marktsegmenten

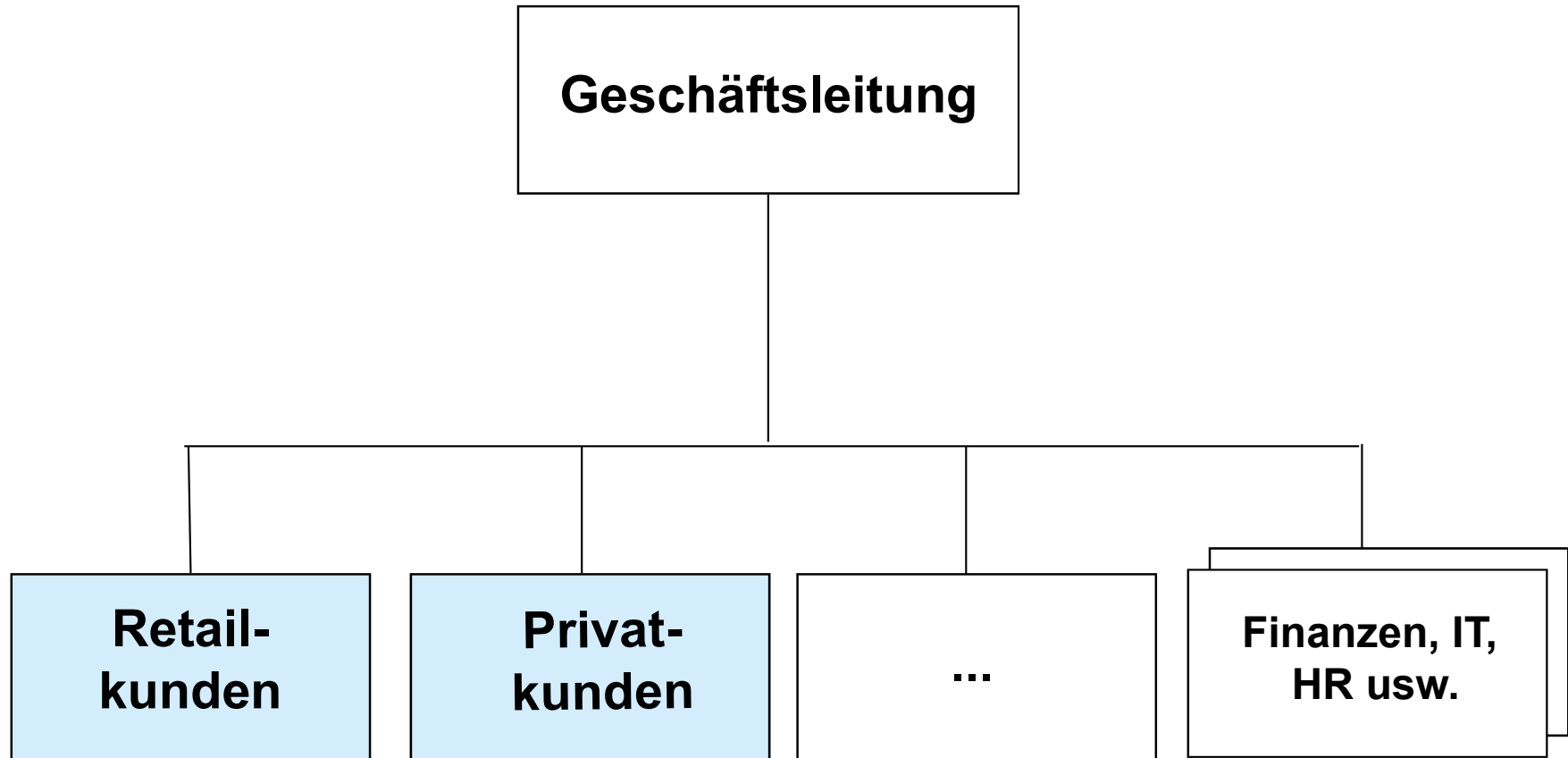


Abb. 16: Reine Linienorganisation

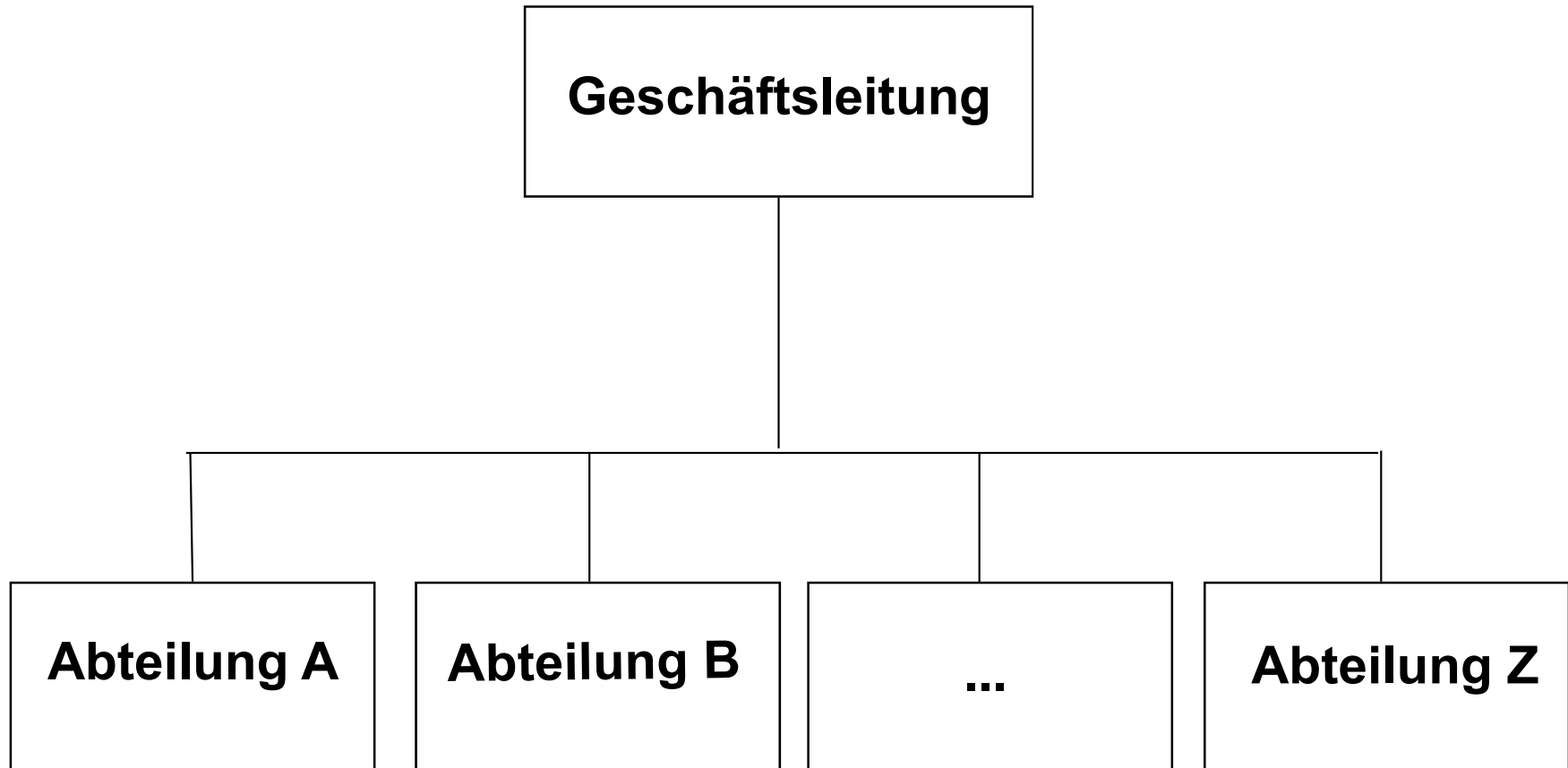


Abb. 17: Stab-Linienorganisation

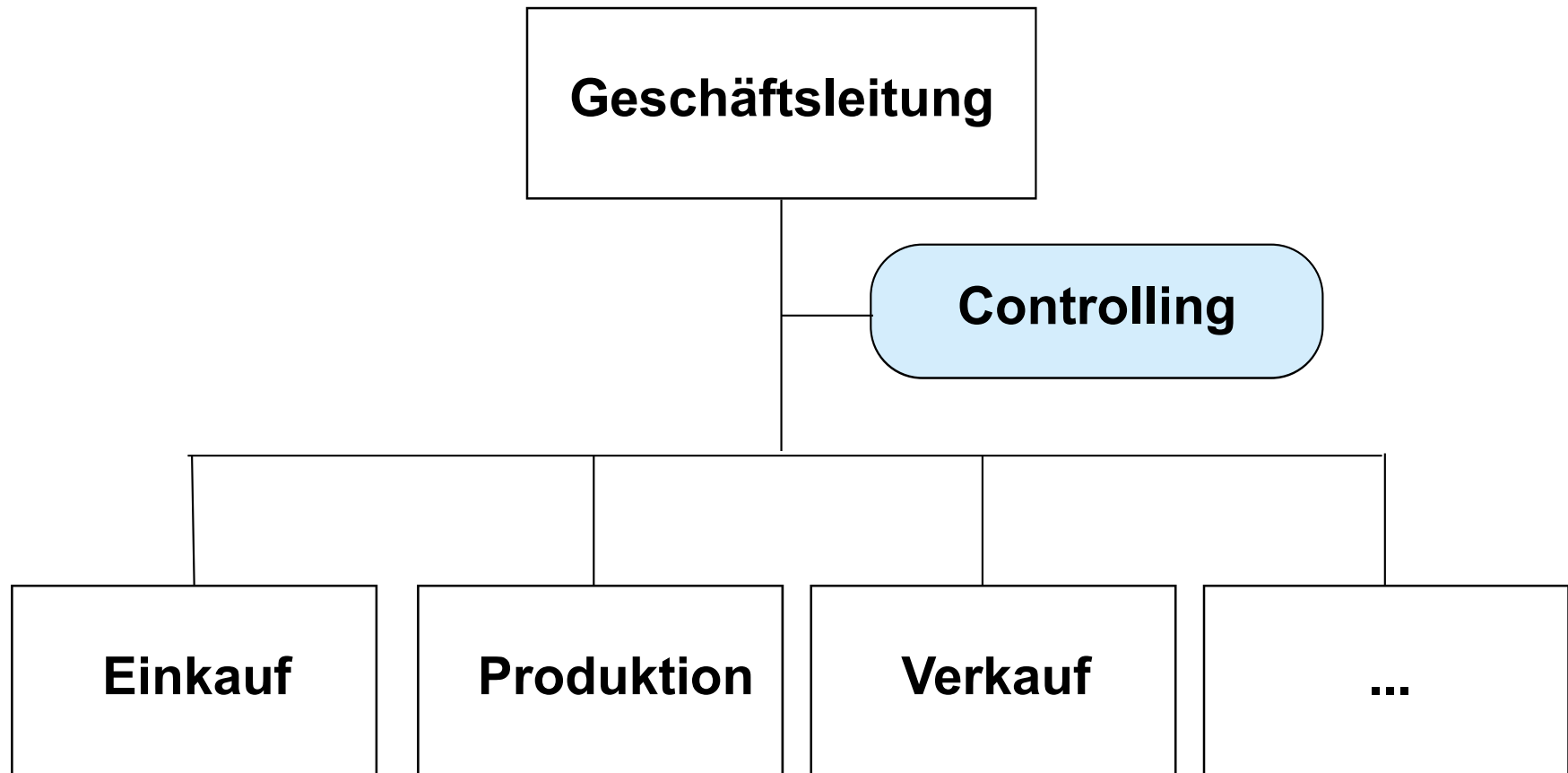


Abb. 18: Ausprägungen von Stabsstellen

Ausprägung	Beispiel
Persönliche Stabsstellen	Sekretariat
Beratungsstab	Rechtsauskunft
Dienstleistungsstab	Support vor Ort
Funktionsstab	Sicherheitsdienst
Kontrollstab	Interne Revision

Abb. 19: Funktionsmeisterprinzip

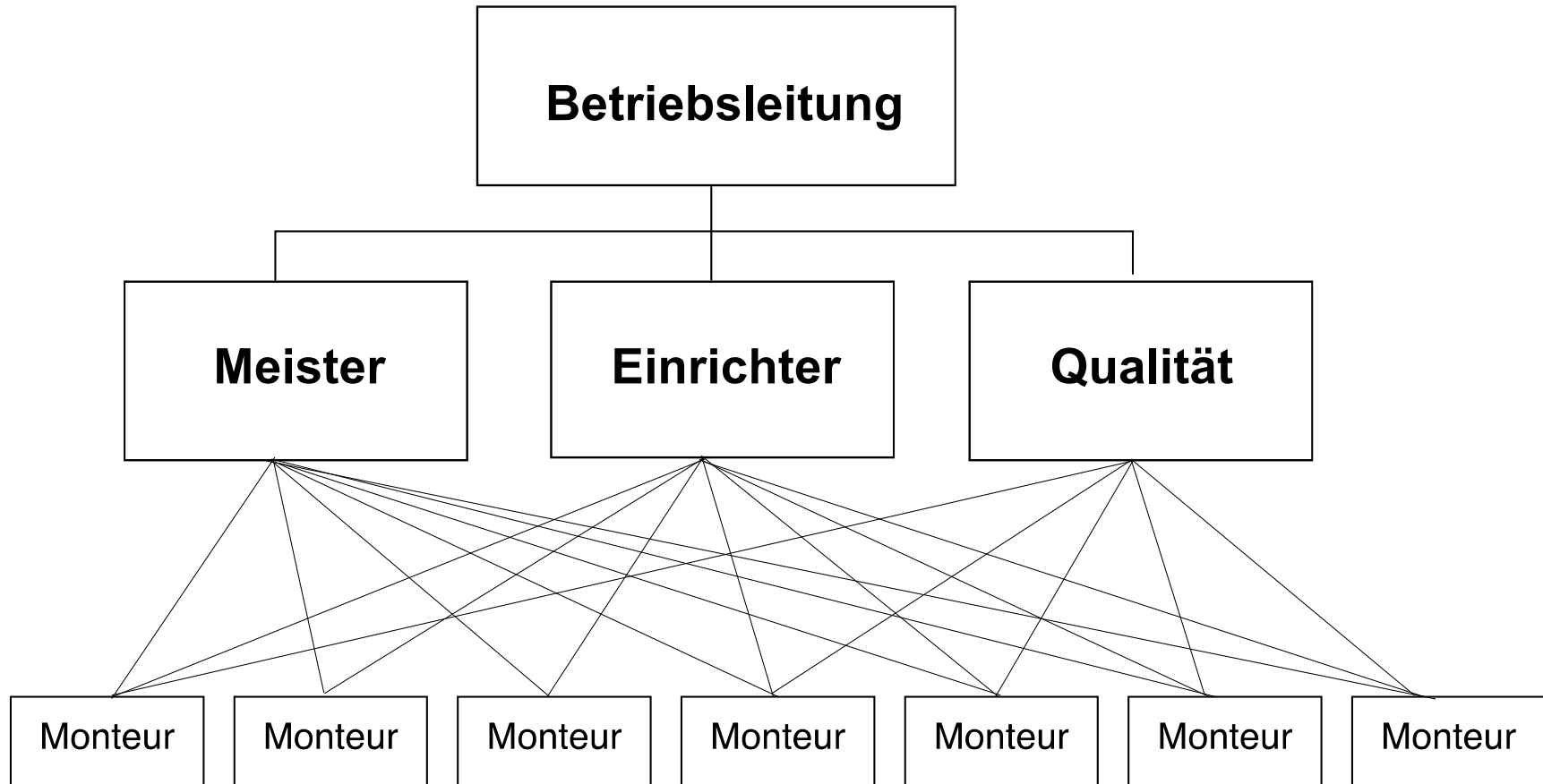


Abb. 20: Matrixorganisation

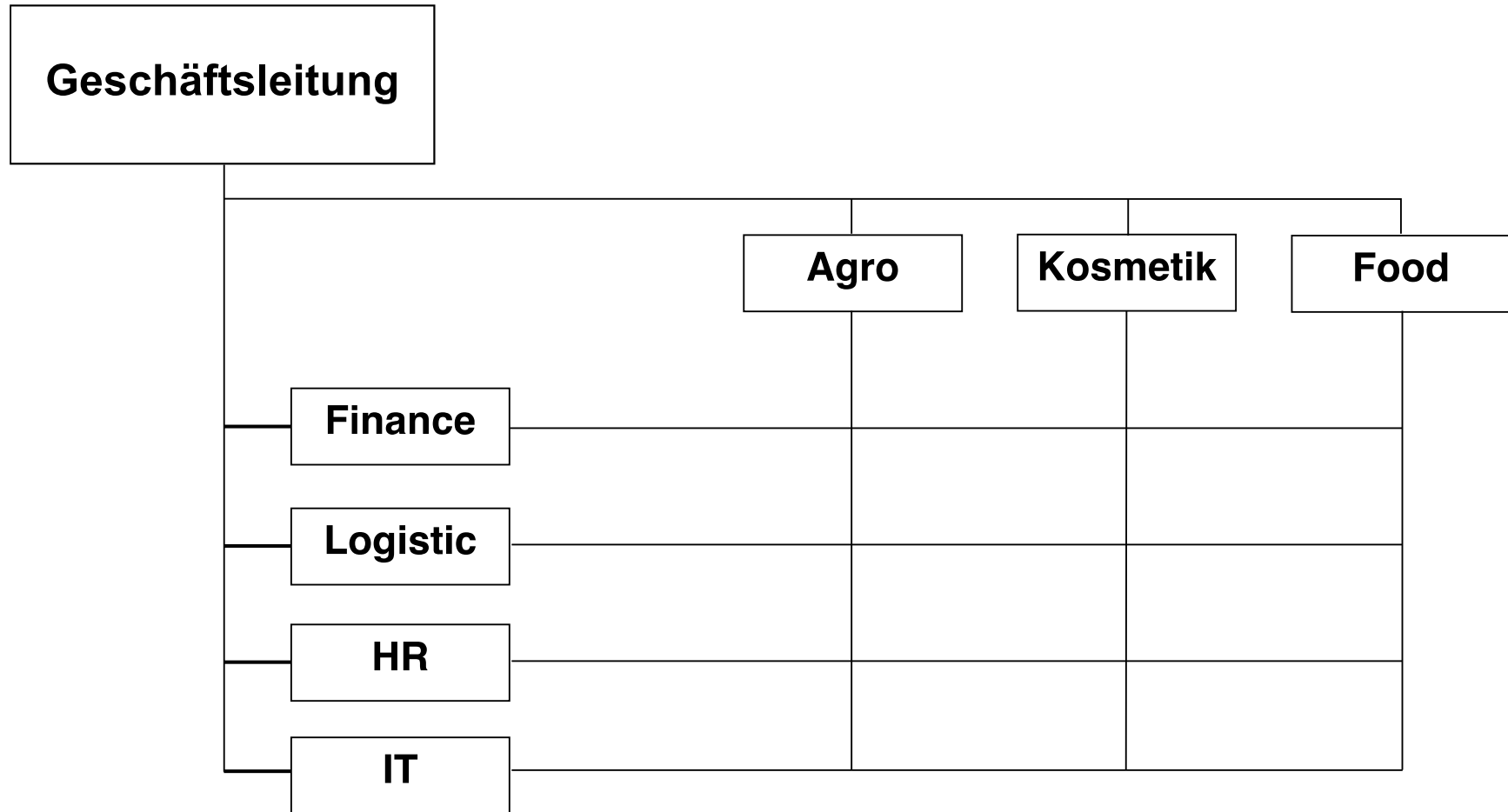


Abb. 21 Stellenbeschreibung

Bezeichnung der Stelle	Product Manager
Rang/Status	Prokurist
Vorgesetzte Stelle	Marketing Manager
Unterstellte	Mitarbeiter Produkt Management gemäss Stellenplan
Stellvertretung	a) wird vertreten: durch den Junior Product Manager b) vertritt: Marketing Manager, Junior Product Manager
Funktionsziel	Beitrag an einen langfristigen Gewinn für die betreuten Produkte, insbesondere durch das Aufzeigen von Marktlücken und der Entwicklung der Marketingkonzeption für genehmigte Produktideen
Hauptaufgaben	Marktbeobachtung und Marktanalyse Festlegung der qualitativen und quantitativen Periodenziele Festlegung der geeigneten Massnahmen zur Zielerreichung (Marketing Mix) Veranlassen von Produkttests und Tests von Verpackungsformen
Kompetenzen	Aufträge an die Marktforschungsabteilung innerhalb des genehmigten Budgets Aufträge an die Werbeagentur gemäss Werbebudget
Informationen	Informationsrecht im gesamten Unternehmensbereich und für seine Aufgaben Von GL: genehmigtes Budget, vereinbarte Quartalsziele An GL: monatliches Reporting gemäss Vereinbarung
Sekundärfunktionen	Teilnahme an Arbeitsgruppen und Kommissionen
Datum	Unterschriften

Abb. 22: Funktionendiagramm mit Text

Stellen Haupt- aufgaben	Unternehmungs- Leiter	Leiter Profit Center	Leiter Rechnungs- wesen
Einkauf Lagermaterial	Frei	200.000	–
Abschluss Lieferverträge	Frei	300.000	–
Budgetierung	Genehmigung	Anträge	Durchführung
...			

Abb. 23: Funktionendiagramm mit Abkürzungen

Stellen Haupt- aufgaben	Unternehmungs- Leiter	Leiter Profit Center	Leiter Rechnungswesen
Beschaffung Fahrzeuge	E	A, D	M
Abschluss Lieferverträge	E	A, I	I
Budgetierung	E	A, I	D
...			

A = Ausführung D = Durchführung E = Entscheid I = Informationsempfänger M = Mitwirkung

Abb. 24: Prozessschema

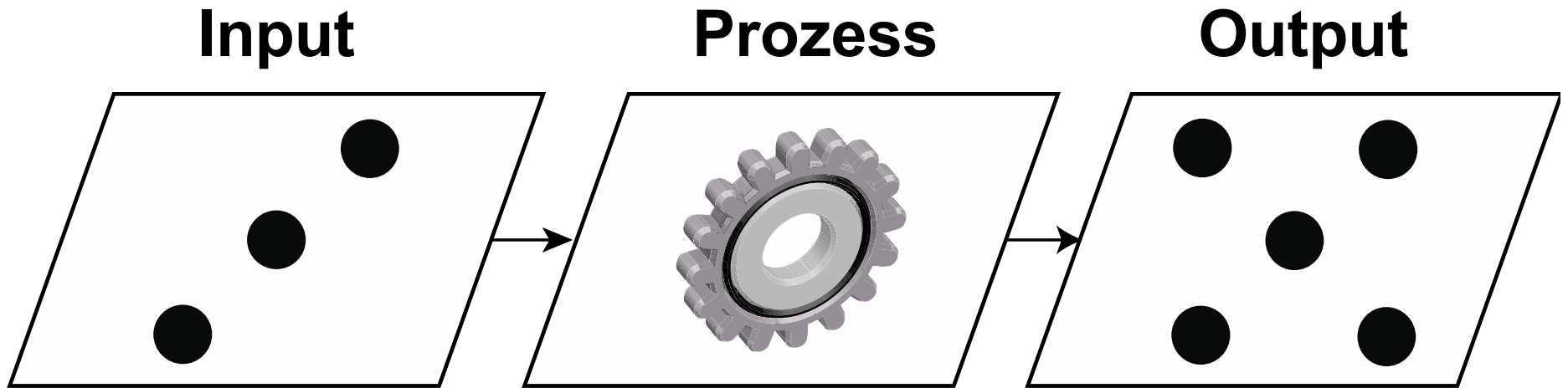


Abb. 25: Prozessorientiertes Organigramm

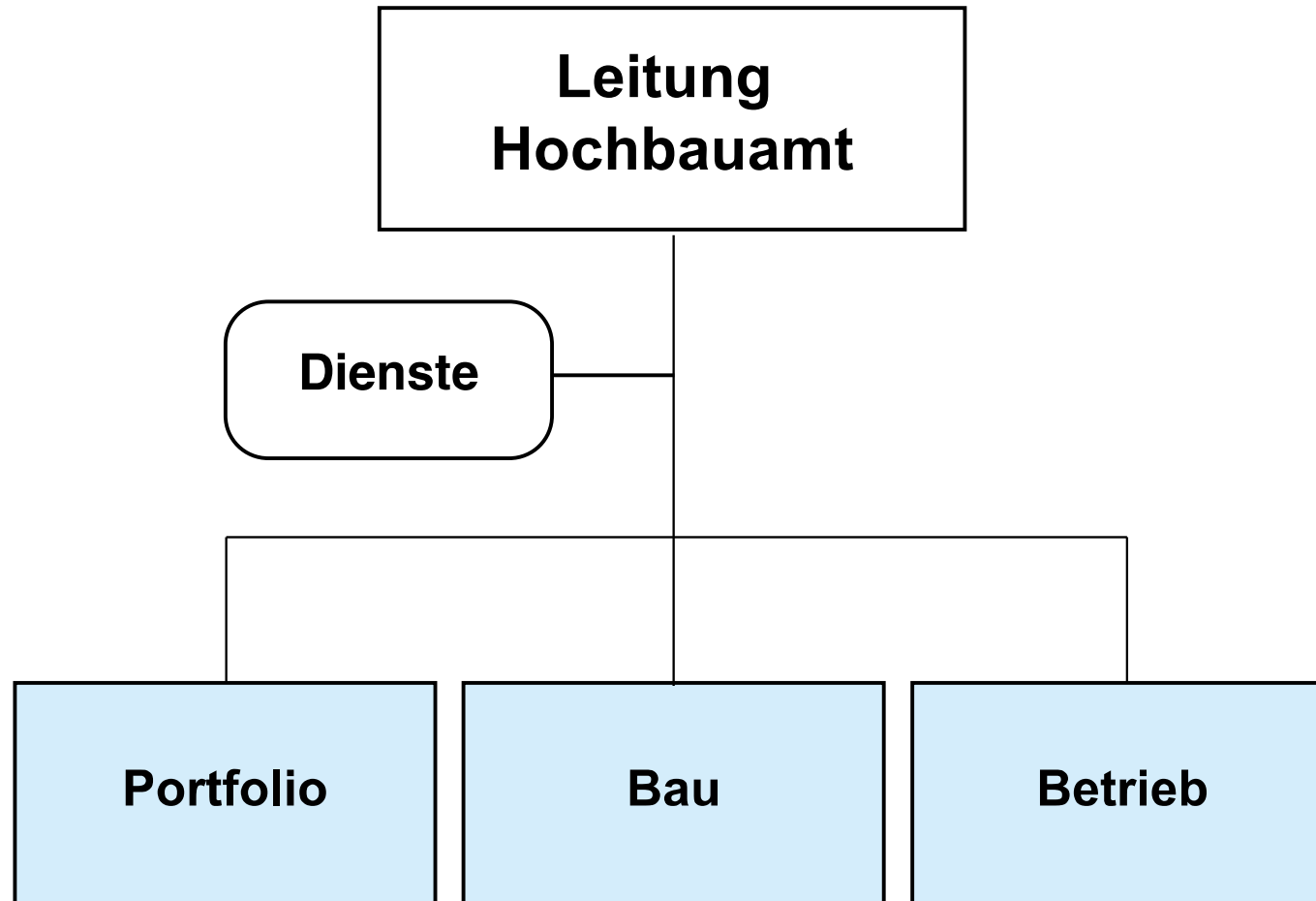


Abb. 26: Prozesslandkarte

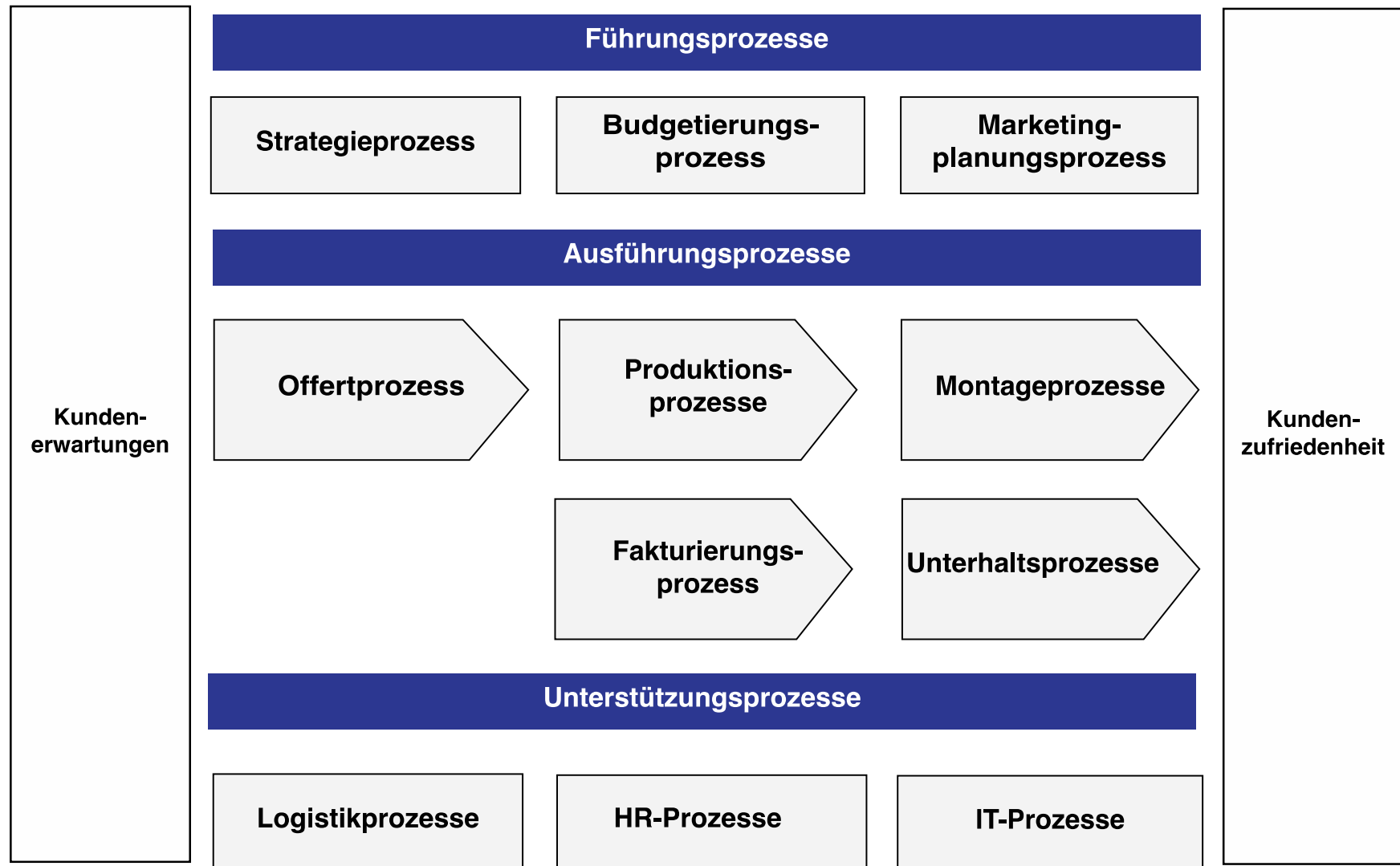
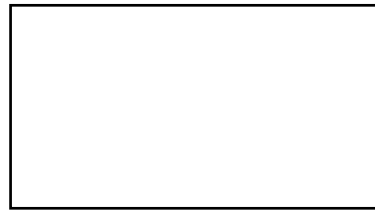


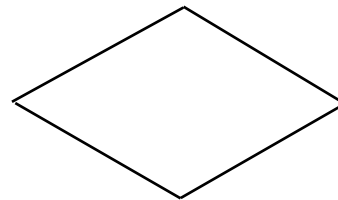
Abb. 27: Wichtige Symbole (DIN 66001)



Start, Ende



Arbeitsschritt



Verzweigung



Konnektor

Abb. 28: Aufgabenfolgeplan

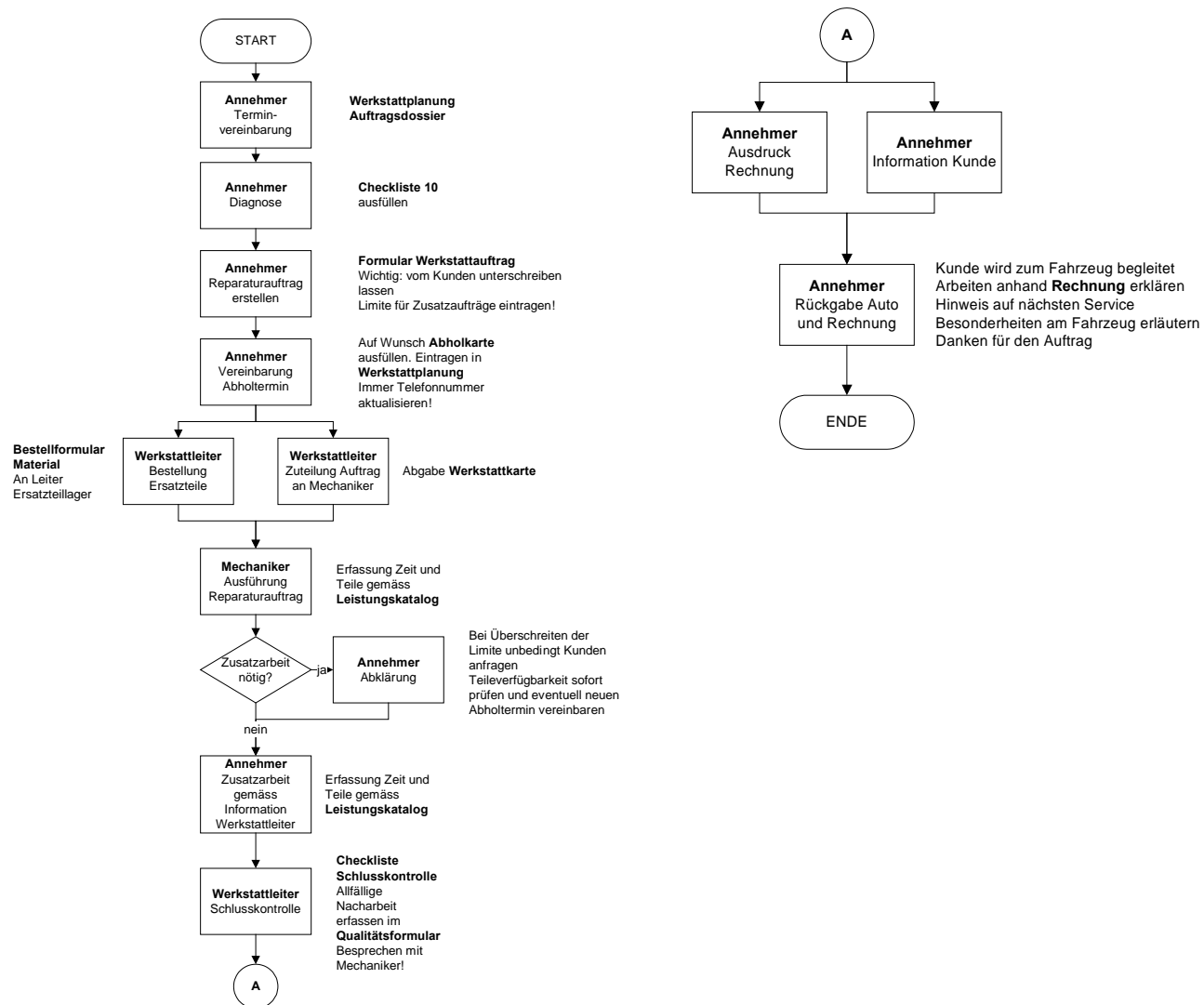


Abb. 29: Darstellung mit Organisationsbändern

Prozess Neuwagenaufbereitung (Ausschnitt)

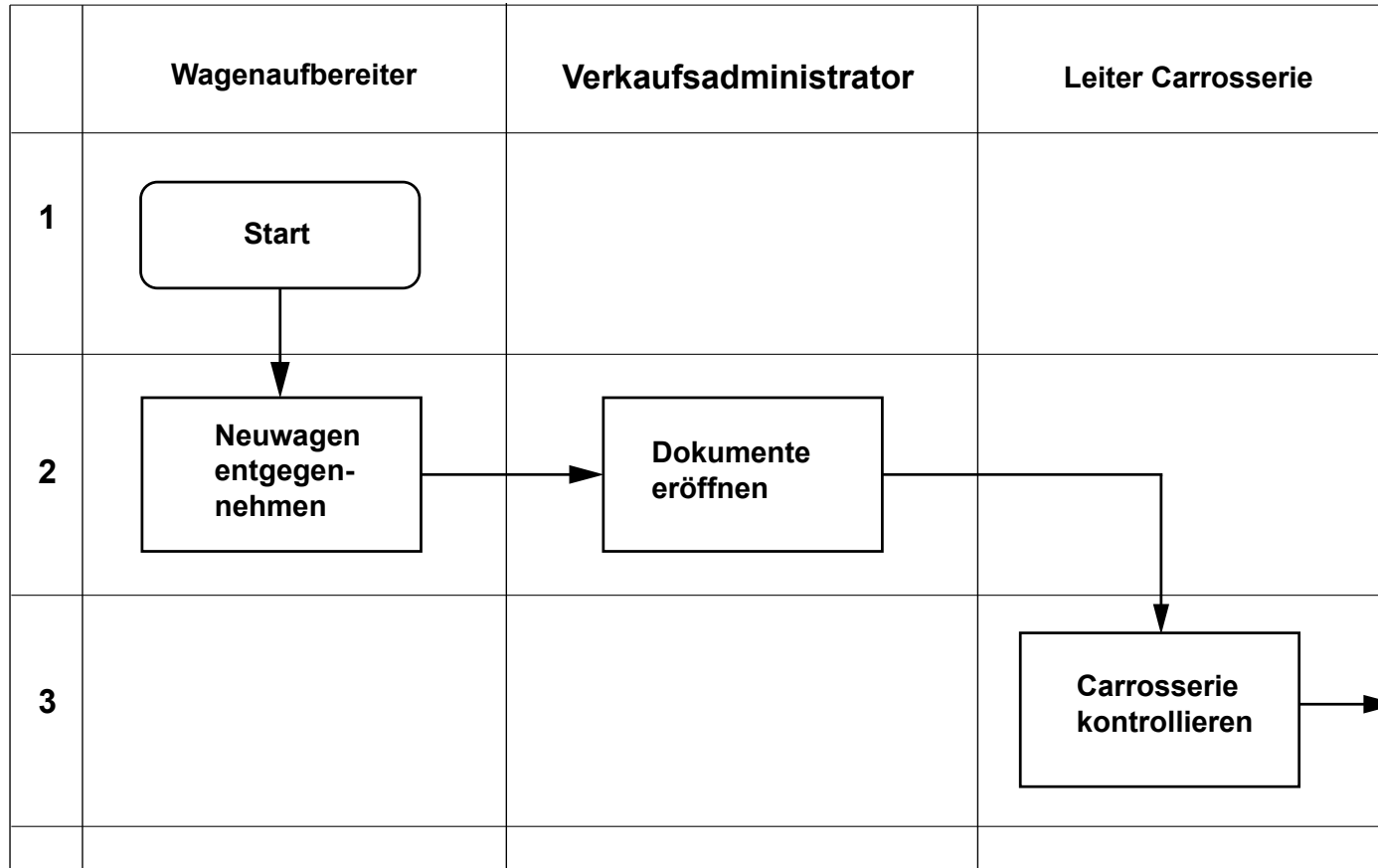


Abb. 30: Übersicht Prozesskennzahlen und Kostentreiber

	Bezeichnung
Kennzahlen	Ankunftsintervall
	Ankunftsrate
	Bearbeitungszeit
	Bearbeitungsrate
Kostentreiber	Volumentreiber
	Zeittreiber
	Intensitätstreiber

Abb. 31: Ishikawa-Diagramm

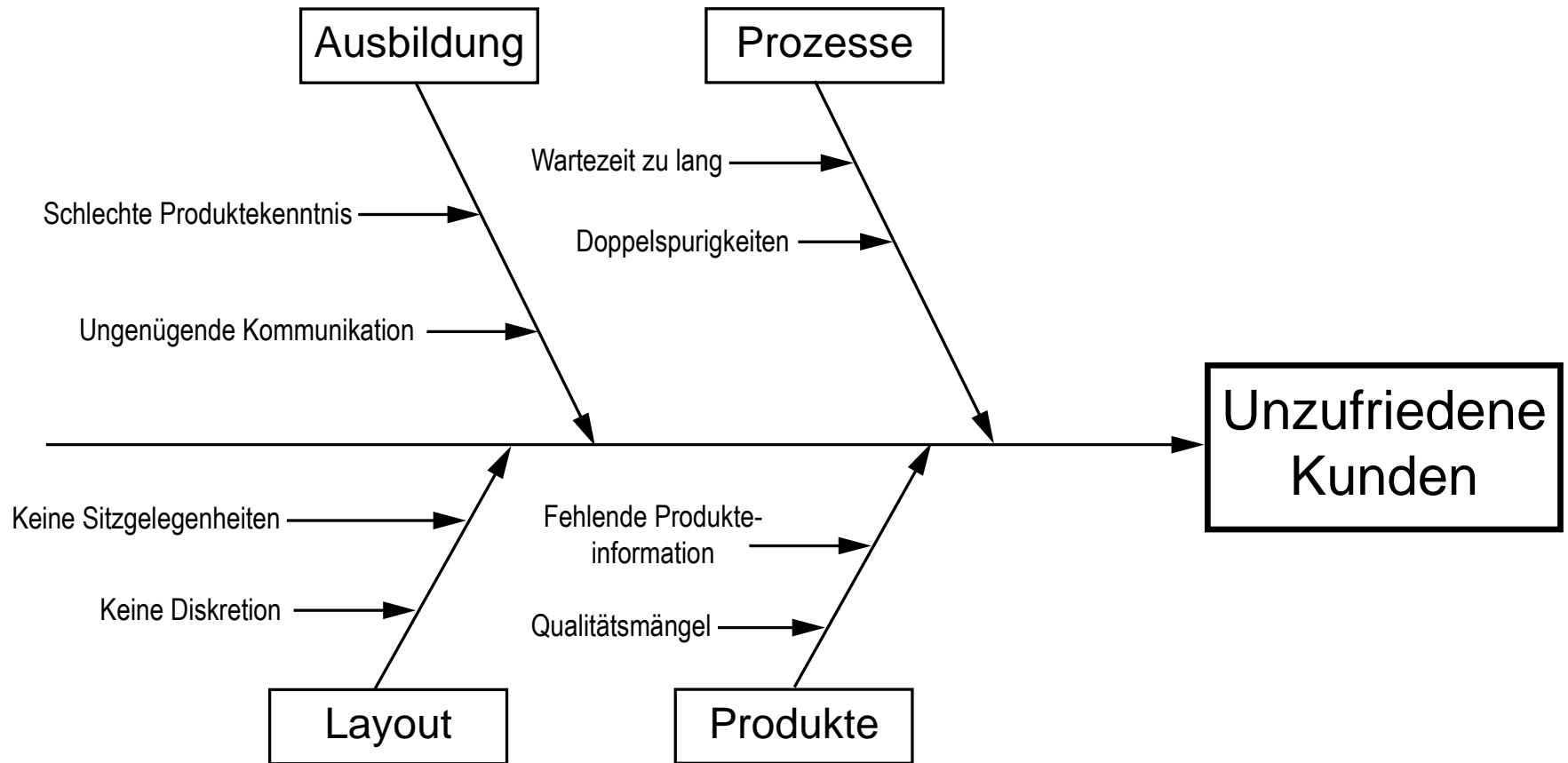


Abb. 32: Prozessoptimierung (Zusammenfassendes Bsp.)

Zusammenfassung von Schritten	<p>Mechaniker führen die gesamte Arbeit ab Eintreffen des Kunden selbst durch (Empfang, Beratung, Montage, Abrechnung).</p> <p>Einen separaten Schritt bildet aus gutem Grund die Schlusskontrolle (Sicherheitsgründe)</p>
Parallele Abwicklung	<p>Mehrere Personen/Rollen stehen für die Arbeiten bereit (Aktionstage), auch Führungskräfte packen mit an.</p>
Schulung	<p>Die Mitarbeiter wurden für den Reifenwechsel geschult (z.B. für die Besonderheiten wie elektronische Pseudruckanzeige, Synchronisieren von Ventilen)</p>
Zeitmanagement	<p>Aktionstage finden statt, zudem wurde mit möglichst vielen Kunden gezielt ein Termin vereinbart.</p>
Infrastruktur	<p>Möglichst viele Reifen werden am Fahrzeug ausgewuchtet. Zusätzliche Maschinen wurden eingemietet.</p>

Abb. 33: Turtle-Modell

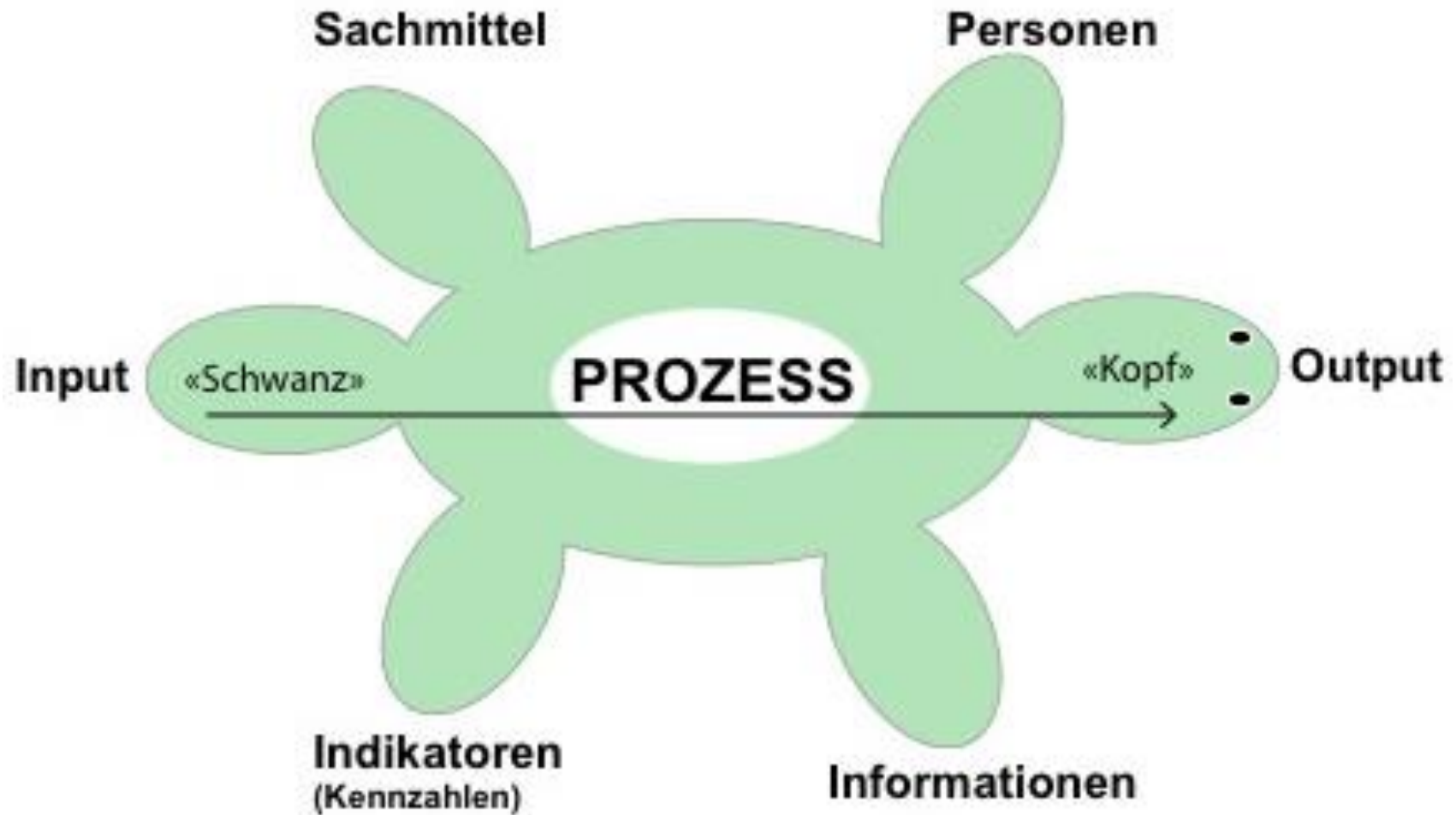


Abb. 34: Elemente eines Projekts

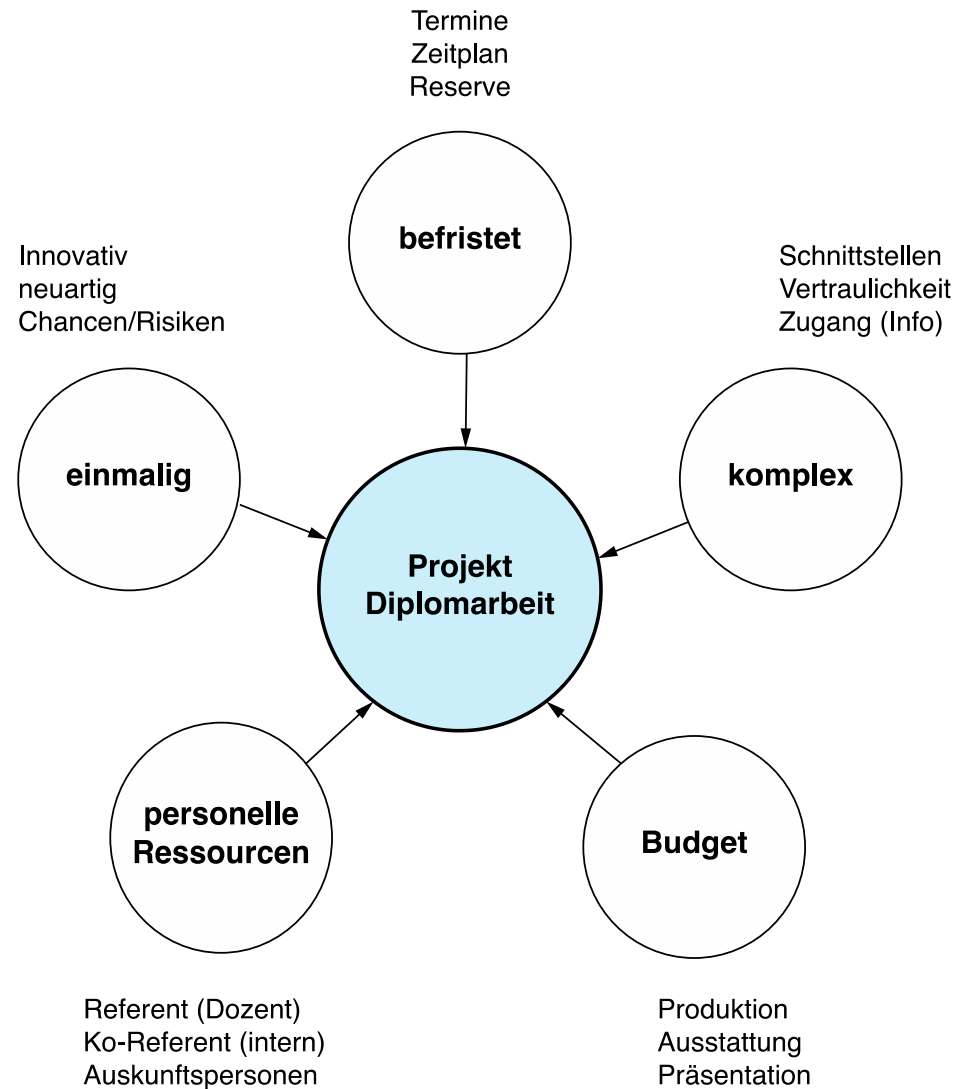


Abb. 35: Magisches Viereck

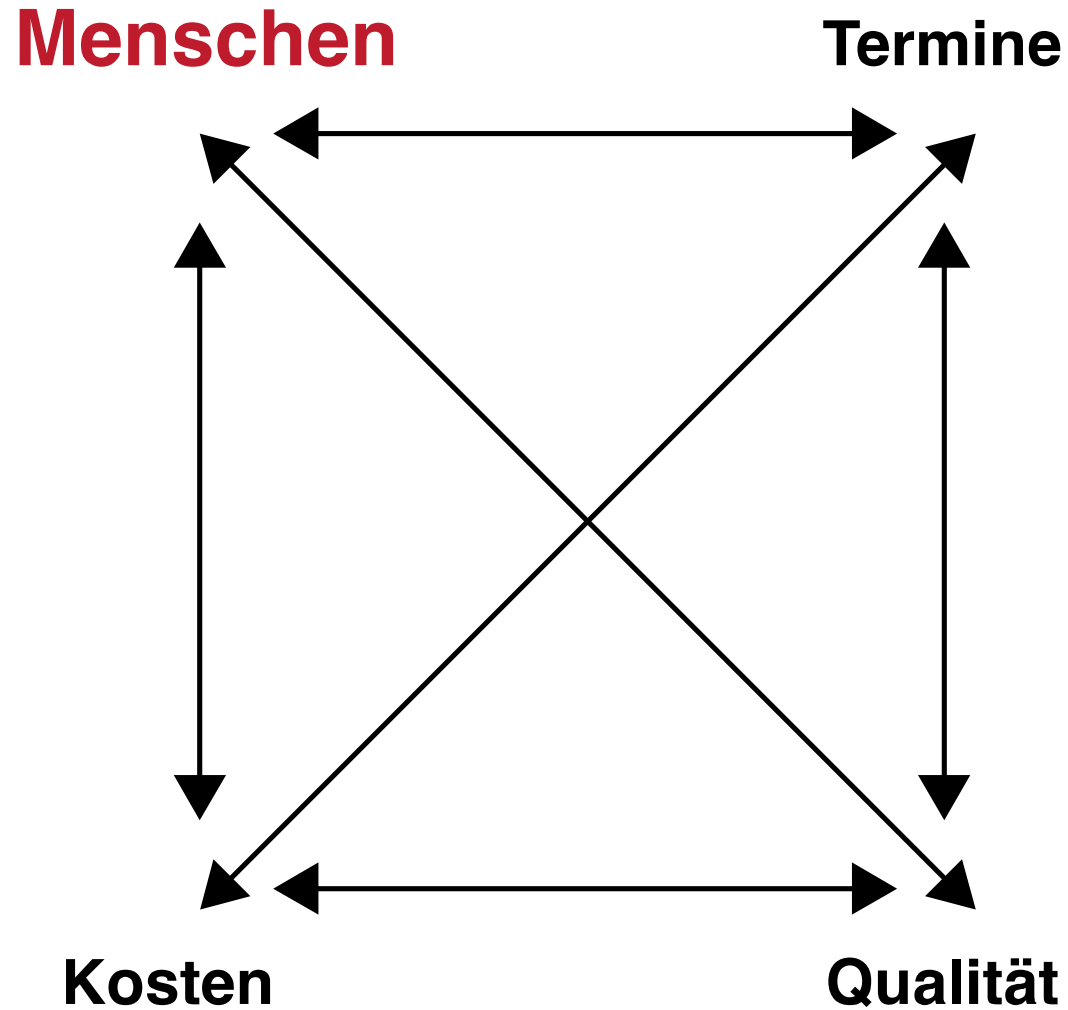


Abb. 36: Grundlegende Projektphasen



Abb. 37: Aufgaben der Projektinitialisierung

Handlungsbedarf bestimmen, abgrenzen, was NICHT zum Projekt gehört	Warum ist das Projekt notwendig? Was geschieht, wenn es nicht durchgeführt wird? Was gehört nicht zum Projekt?
Stakeholderanalyse	Wer hat welche Interessen? Stakeholdermatrix erstellen Stakeholder einbeziehen/informieren
Ziele definieren: Messbar und terminiert!	Muss-Ziele (Ja/Nein), bei Nein: Ausscheiden Kann-Ziele: Gewichten
Planung	Grobzeitplan Grobbudget
Zielhierarchie und Präferenzen ermitteln	Gewichtungen festlegen, ev. Paarweisen Vergleich einsetzen
Projektantrag erstellen	Formular Projektauftrag oder Projektsteckbrief

Abb. 38: Ziele und Kriterien

	ZIELE	
Arten	Muss-Ziele	Kann-Ziele
Beispiele	Keine Erhöhung der Personalkosten	Möglichst niedrige Personalkosten
Gewichtung	Nein	Ja (definitiven Betrag prüfen)
Behandlung	Bei Nichterfüllung: Verwerfen der Variante	Gewichtung hinsichtlich Beitrag der Variante an die Zielerreichung

Abb. 39: Risikoanalyse

Nr.	Risiko	W	T	Indikatoren	Massnahmen
1	Kein Kandidat vorhanden	h	g	Bewerbungen	Verkauf Firma
2	Rückzug Kandidat	h	g	Gespräche	Kontakt halten
3	Ausfall Kandidat	h	m	Beobachtungen	Meetings, Dialog
4	Ausfall Inhaber	h	g	Check up	Vorziehen Kandidat
5	Widerstand gegen Kandidat	m	g	Gespräche, Beobachtungen	Proaktive Lösungssuche

Abb. 40: Projektbudget (Schema)

	Posten	Kosten	Ressourcen
1	Spezifikation	CHF ...	A, B, C
2	Datenbank-Design	CHF ...	A, D
3	Marketingplan	CHF ...	D, E, F
4	Erstellen Dokumentation	CHF ...	F, G, J
5	Schulung	CHF ...	G, M
6	Funktionstests	CHF ...	M, K, L
7	...	CHF ...	
8	Weiterbildung	CHF ...	M, N, O
9	Krankheitstage	CHF ...	
10	TOTAL	CHF ...	

Abb. 41: Stakeholder-Matrix

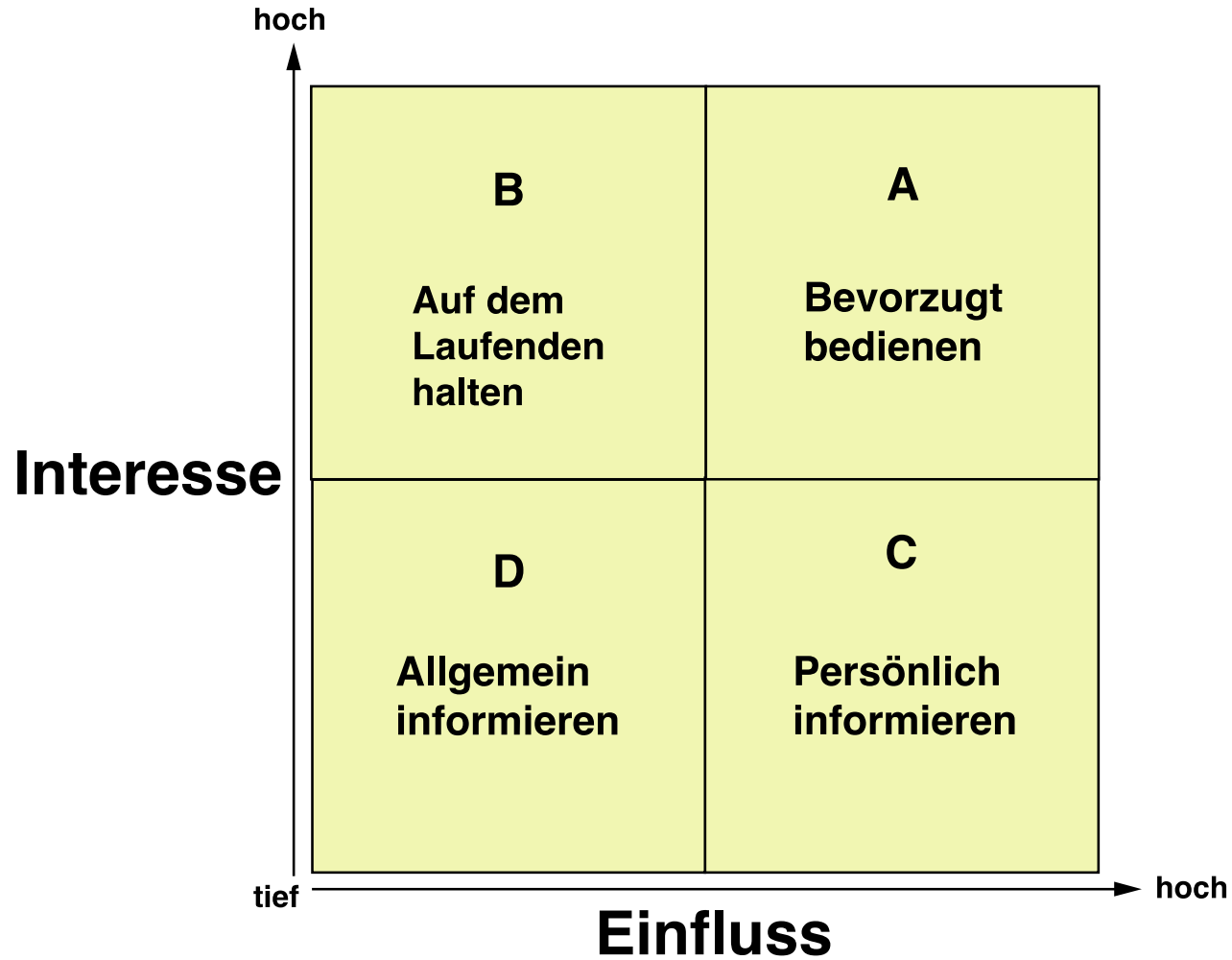


Abb: 42: Projektauftrag

Projektname	OPTIMA
Auftraggeber	Müller AG, Geschäftsführer
Projektleitung	Professa Unternehmensberatung, Zürich Externer Projektleiter, Herr Albert Muster
Zielsetzung	Vorschlag eines organisatorischen Soll-Konzepts mit Massnahmenplan und Nutznachweis
Projekt- beschreibung	Die heutige Situation ist unbefriedigend und führt zu Reibungsverlusten infolge fehlender Prozesse. ...
Erwartete Ergebnisse	Ist-Aufnahme, Analyse und Bericht zur heutigen Situation Konzeption von Lösungsvarianten mit Empfehlung Vorstudie inklusive Offerte für das Projekt
Projektbeteiligte	Leiter Administration, Herr Gilbert Keller Weitere Mitarbeitende nach Bedarf
Budget	Pauschal ... Tage à CHF ... (zuzüglich MWSt)
Rahmen- bedingungen	Sämtliche Dokumente sind eindeutig als Vorschläge zu kennzeichnen Informationen über das Projekt erfolgen nur durch die Geschäftsleitung Alle ausgearbeiteten Dokumente sind Eigentum der Müller AG
Kompetenzen (Befugnisse)	Einsichtsrecht in die Organisationsdokumente, nicht aber in ...
Termine	Offerte bis: ... Präsentation der Vorstudie: bis Projektstart: ... Meilensteine: ... Projektende: ...
Ort und Datum	Unterschriften

Abb. 43: Projektsteckbrief

Projektname	Debitoren PLUS
Auftragegeber	Heizmann AG, Geschäftsführer
Projektleiter	Herr Daniel Wohlgemut, dipl. Betriebswirtschafter HFW
Projektziel	Reduktion des durchschnittlichen Debitorenausstandes auf höchstens 45 Tage bis Ende November dieses Jahres
Kurzbeschreibung	Die Debitorenrechnungen werden zu wenig systematisch verfolgt und nicht immer prozessorientiert verarbeitet. Dies führt zu Liegezeiten. Aufgrund der Diplomarbeit von Herrn Wohlgemut ist hier eine Reduktion auf höchstens 45 Tage realistisch.
Projektdauer	Beginn: 30. September - Abschluss: 30. November ...
Kosten	Nur interne Kosten
Projektmitarbeiter	Leiter Rechnungswesen, Leiter Kundendienst
Ort, Datum Unterschrift	Zürich,

Abb. 44: Reine Projektorganisation

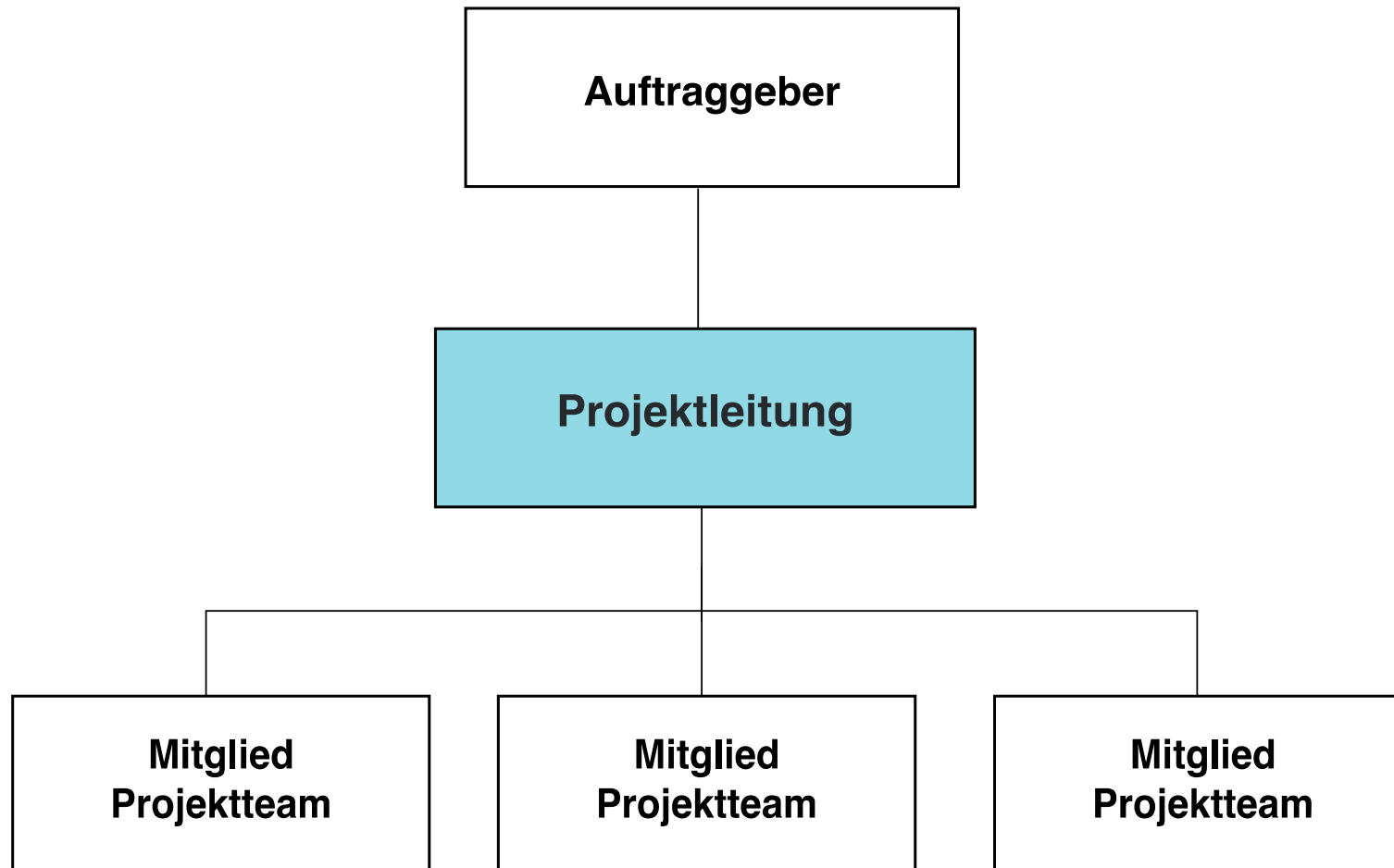


Abb. 45: Stabs-Projektorganisation

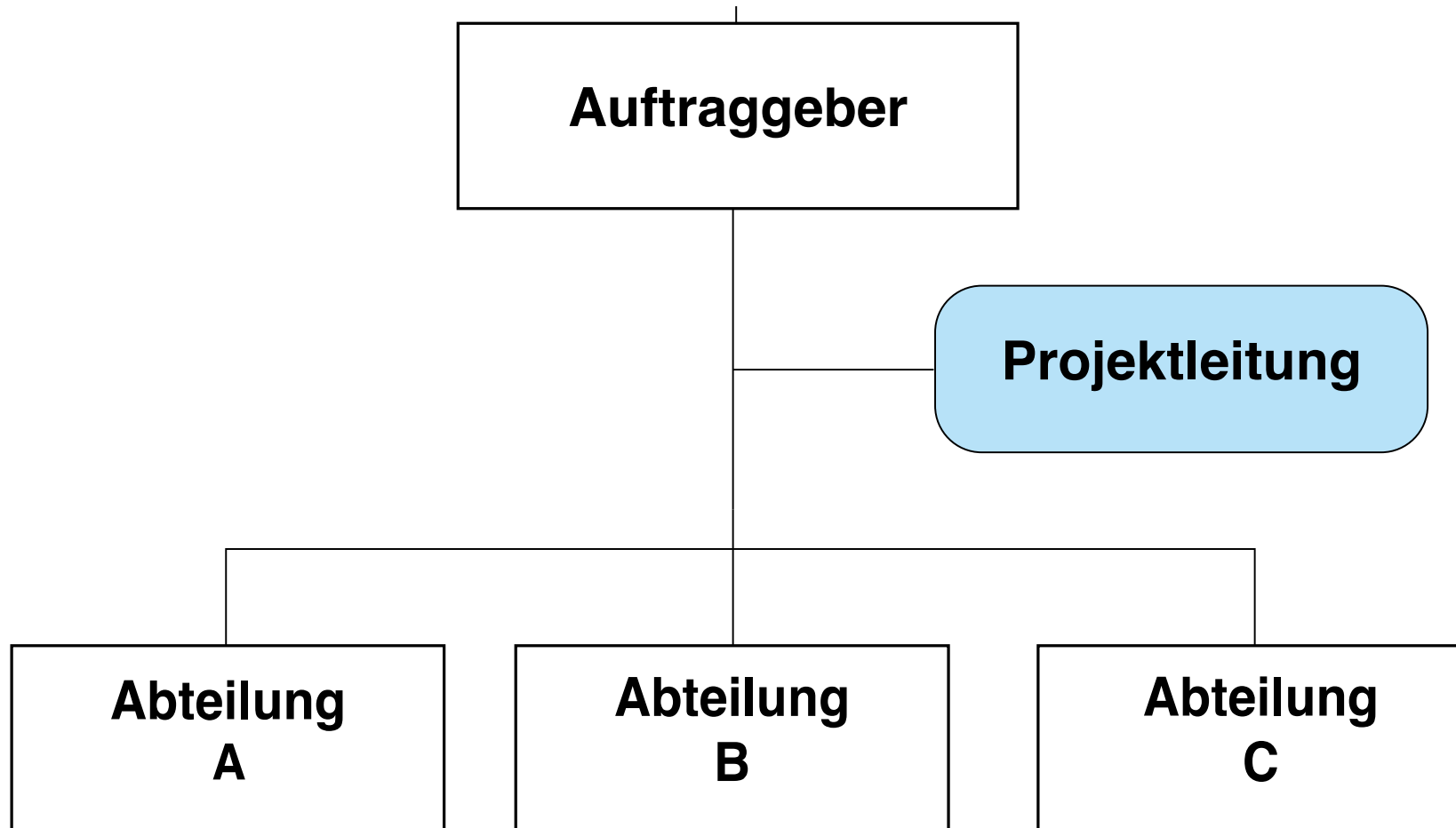


Abb. 46: Matrix-Projektorganisation

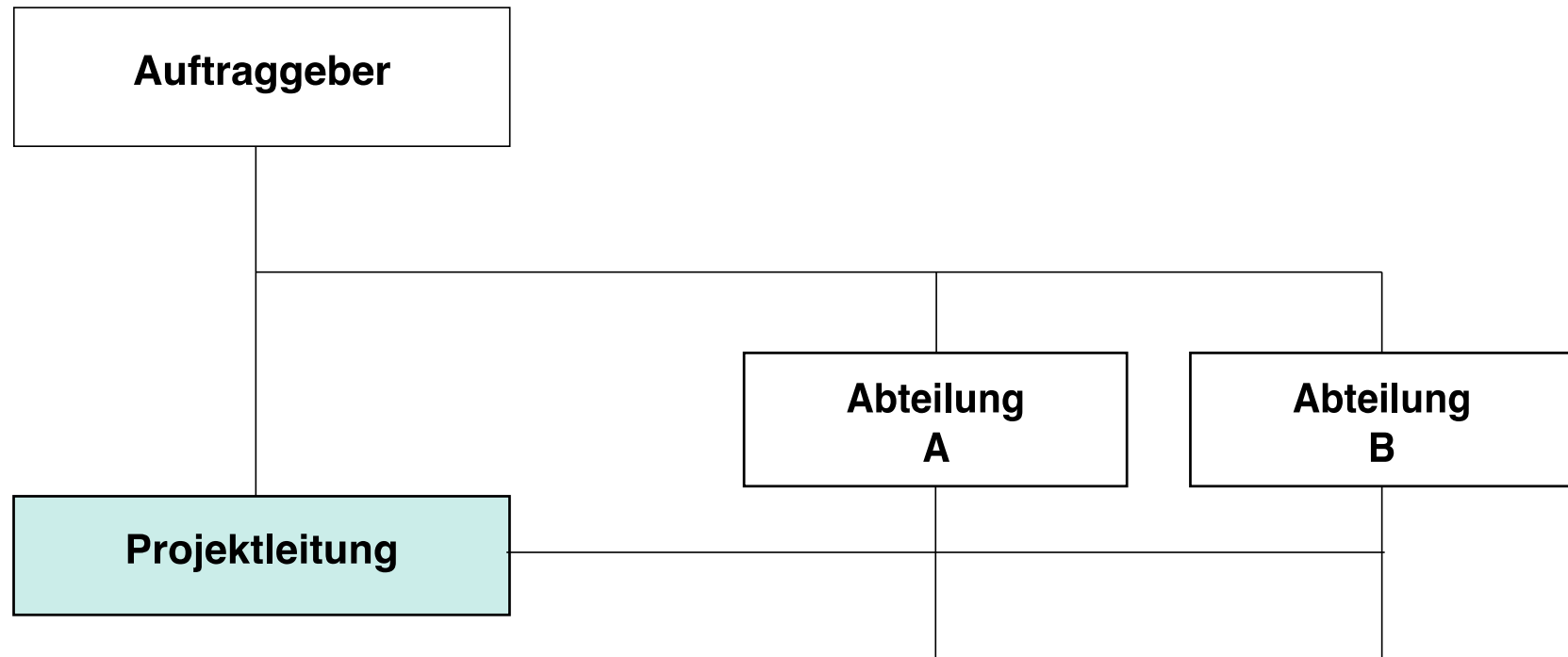


Abb. 47: Projektinformationskonzept (Ansatz)

Was	Durch	An	Wann	Wie	Wo
Orientierung (Kick Off)	Auftraggeber	Stakeholder	... Wochen vor Projektstart	Persönliche Info, Press release	Abteilungen, Intranet
Projekttablauf	Projektleitung	Beteiligte	... Wochen vor Projektstart	Kick Off- Meeting	Schulungsrau- m
Projektstatus	Projektleitung	Auftraggeber	regelmässig und bei Bedarf	Statusbericht	Meetingraum
Besondere Vorkommnisse	Projektleitung	Auftraggeber	Sofort	Mail Intranet	Intranet
Projekt- abschluss	Auftraggeber	Stakeholder	... nach Projektende	Persönliche Info, Press release	Abteilungen, Intranet

Abb. 48: Zyklisches Vorgehen



Abb. 49: Organisationszyklus, Grundraster

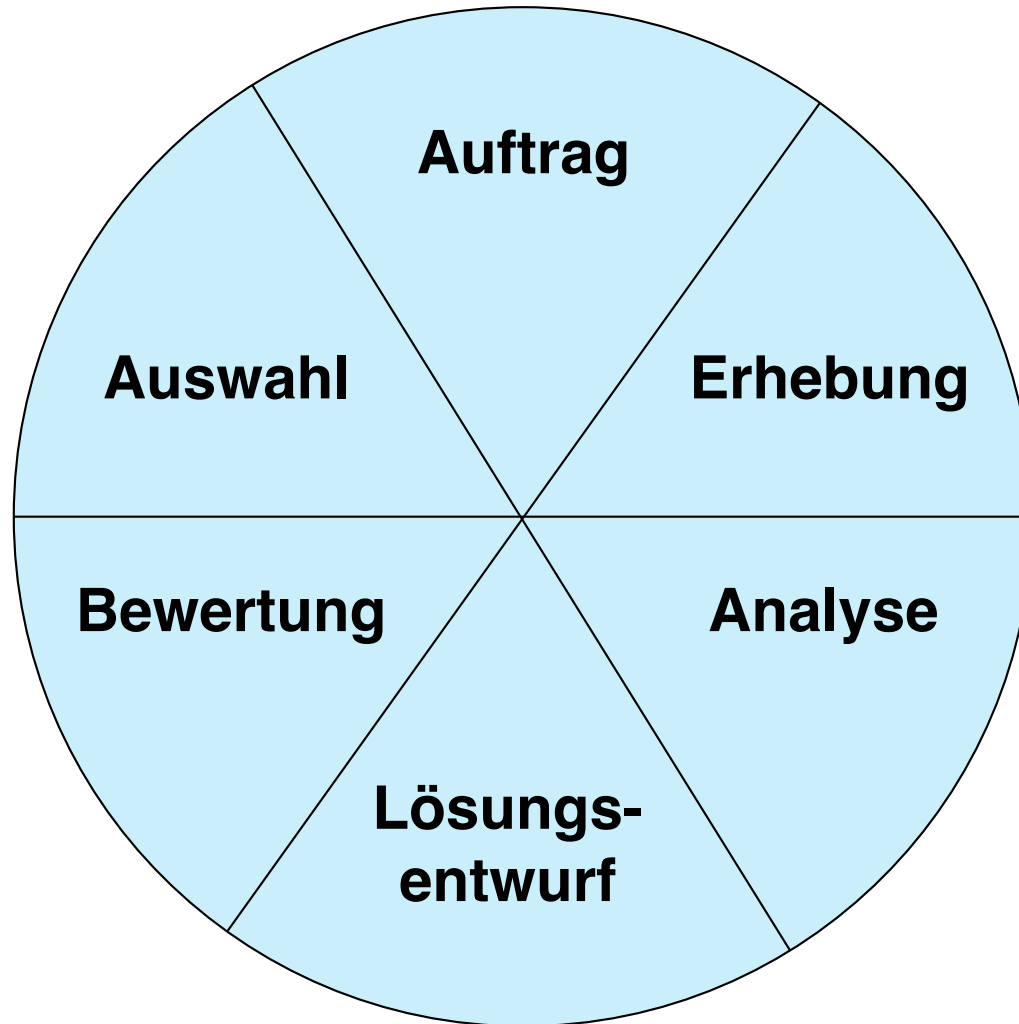


Abb. 50: Organisationzyklus, mit Techniken

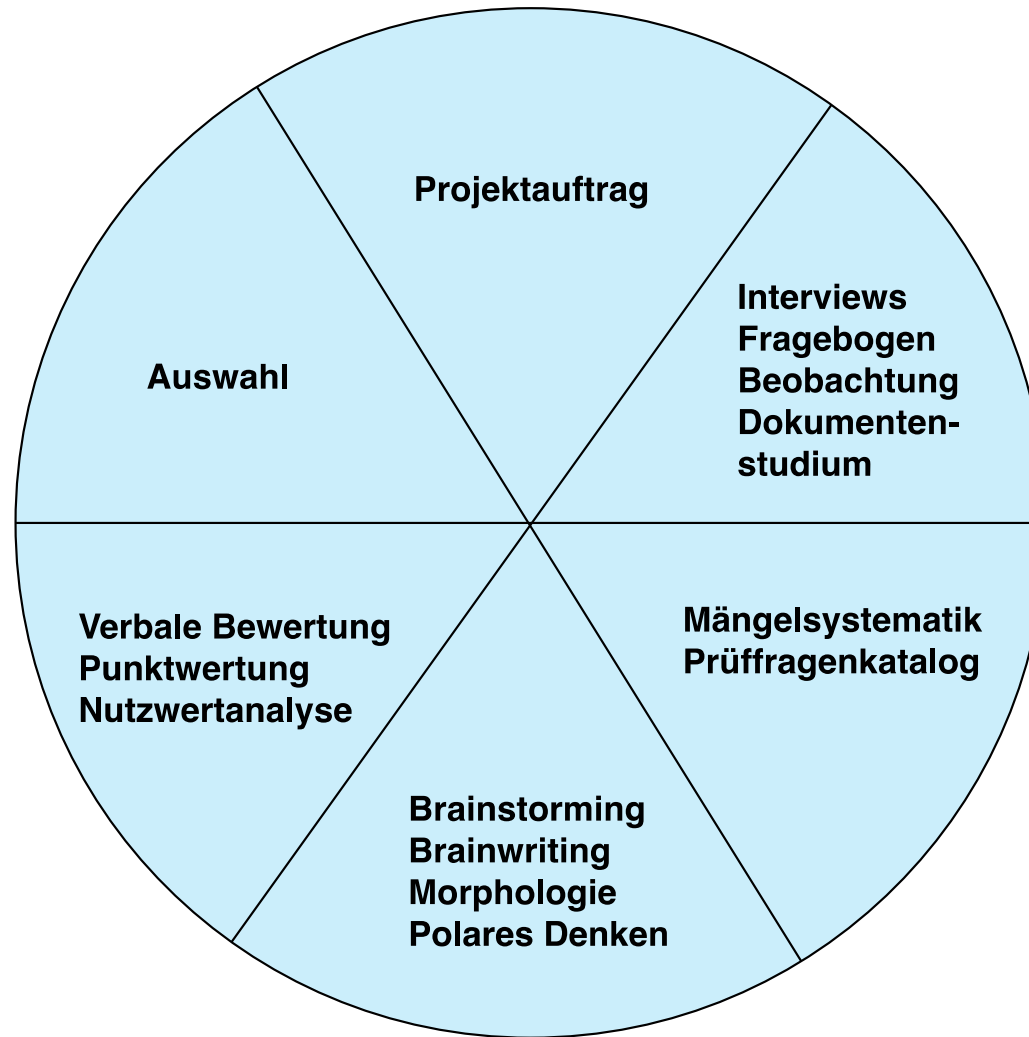


Abb. 51: Lineares Vorgehen

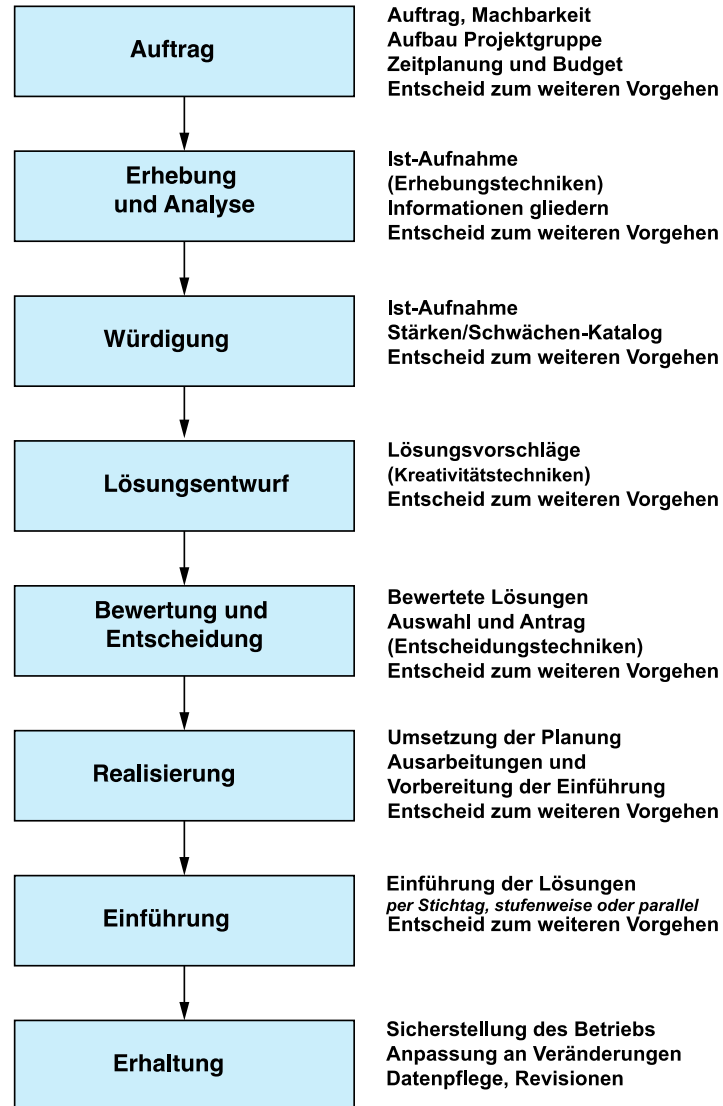


Abb. 52: Projektstrukturplan

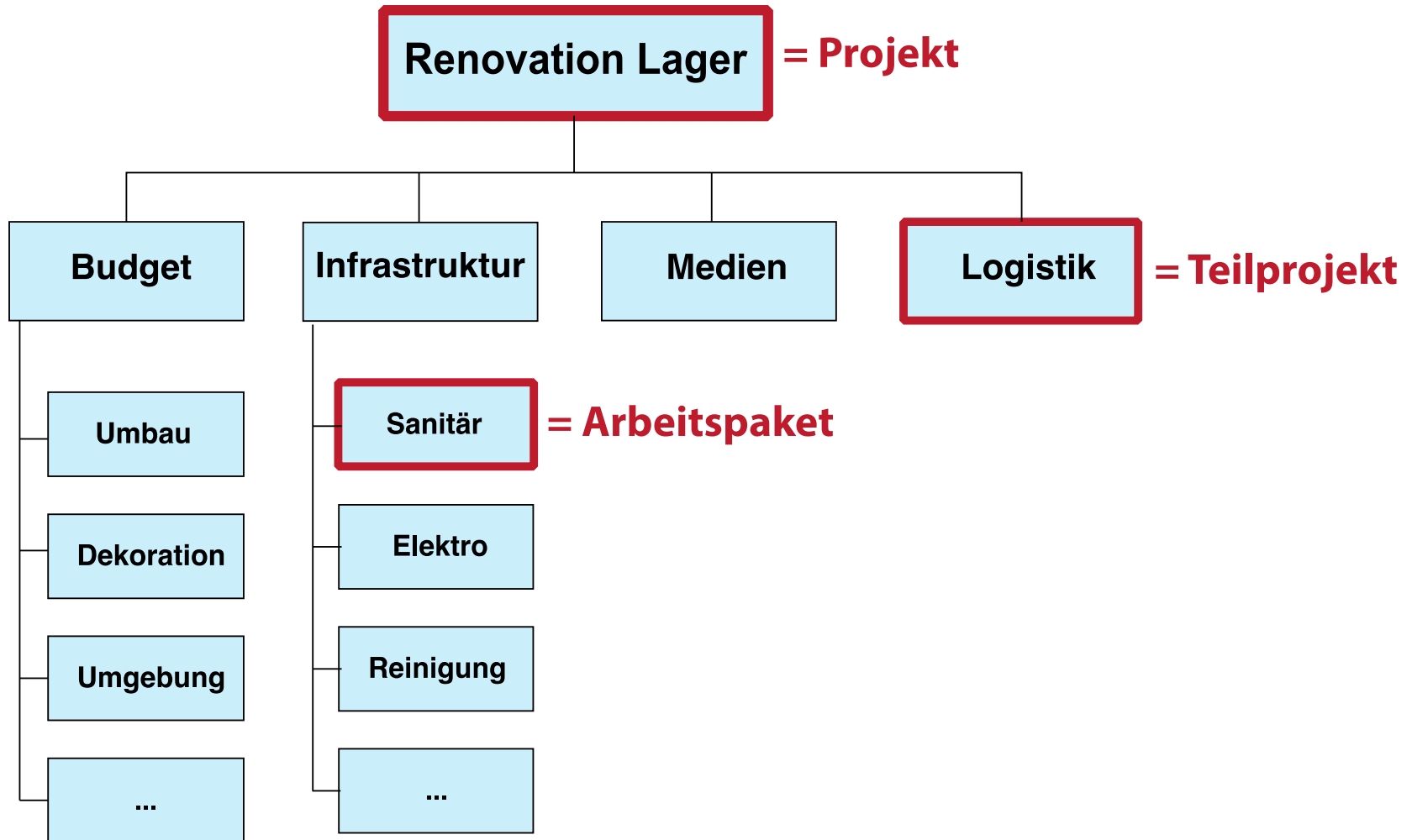


Abb. 53: Arbeitspaketauftrag

Arbeitspaket	Projekt «EDUCA»: Ausbildungsprogramm für Nachwuchskräfte Projektleiterin: Frau Priska Müller, HR Start: 1.6.20.. Ende: 30.9. 20..
Ziel	Das Ausbildungsprogramm ist erstellt und operativ ab 10.9.20..
Ergebnis	Seminarunterlagen, Zeitpläne, Einsatzplan und Verträge mit Referenten, Raumreservierungen inkl. Hardware
Schnittstellen	HR-Abteilung, Linien-Führungskräfte
Aktivitäten/ Termine	Erhebung Ausbildungsbedarf mit den Linien-Führungskräften, Ausarbeiten Ausbildungskonzepte, nach Genehmigung: Schulungsunterlagen, Zeitpläne, Verpflichtung der Referenten
Voraussetzungen/ Rahmenbedingungen	Finanzielle: Budget gemäss Vorstudie Rahmenbedingungen: Teilnehmende gemäss Bewilligung
Beilagen	Unterlagen/Schulungsbroschüren

Abb. 54: Balkendiagramm (Gantt Chart)

Bauprogramm	2019				2020				
	S	O	N	D	J	F	M	A	M
Kanäle, Werkleitungen									
Oberstrasse bis Blumenrain									
Bergstrasse bis Mittelstrasse									
Randstrasse bis Grenzweg									
Glasfasernetze									

Abb. 55: Vorgangsknoten

The diagram shows a rectangular activity node divided into two rows and three columns. The top row contains: 'Frühester Anfang: FA' and '2.9.2020' in the first column; 'Vorgang (Bezeichnung)' and 'Malerarbeiten' in the second column; and 'Spätester Anfang: SA' and '8.9.2020' in the third column. The bottom row contains: 'Frühestes Ende: FE' and '7.9.2020' in the first column; 'Dauer' and '5 Tage' in the second column; and 'Spätestes Ende: SE' and '13.9.2020' in the third column. Arrows point from the left and right sides of the node.

Frühester Anfang: FA 2.9.2020	Vorgang (Bezeichnung) Malerarbeiten	Spätester Anfang: SA 8.9.2020
Frühestes Ende: FE 7.9.2020	Dauer 5 Tage	Spätestes Ende: SE 13.9.2020

Abb. 56: Vorgangsliste

Nr.	Vorgang	Dauer	Nachfolger
A	Information Beteiligte	1	B, C
B	Vorbereitung Abbau	5	D, E
C	Schulung an neuen Geräten	6	G
D	Abbau Los A	4	F
E	Abbau Los B	3	F
F	Abtransport	1	H
G	Inbetriebnahme neu	2	H
H	Abschluss	2	-

Abb. 57: Netzplan

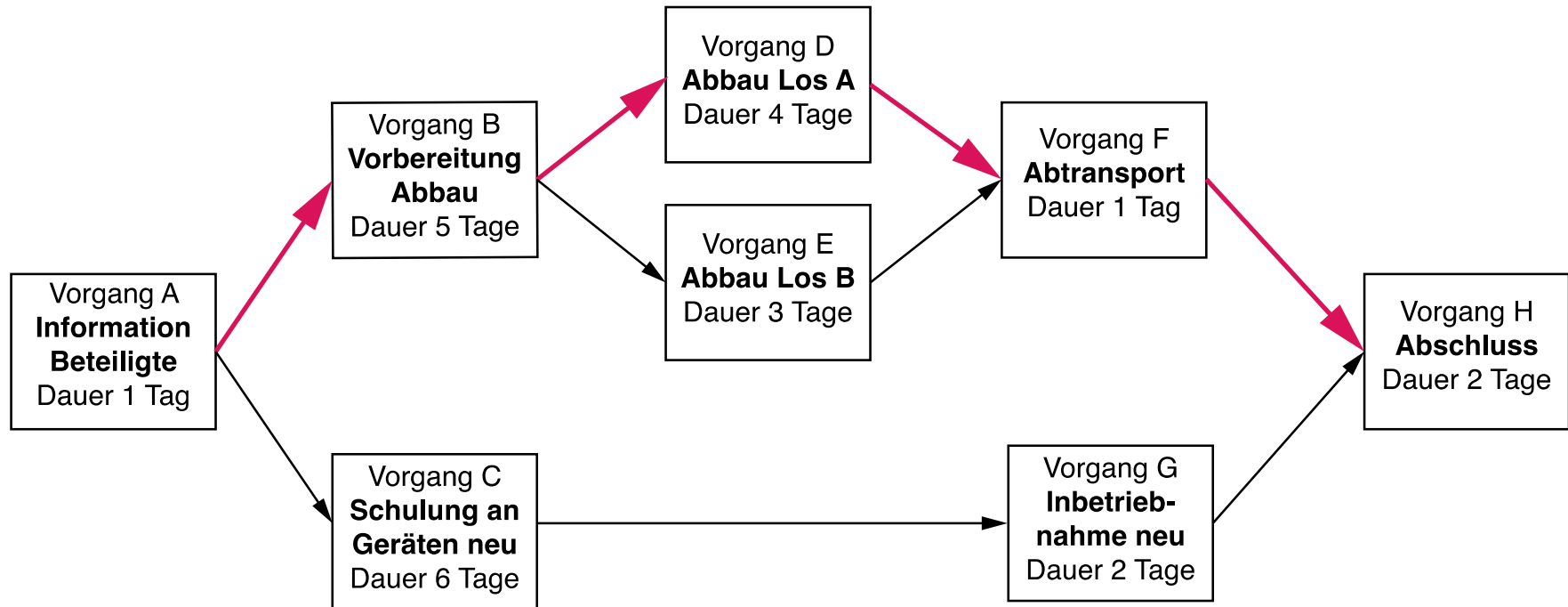


Abb. 58: Ermittlung des Kritischen Pfades

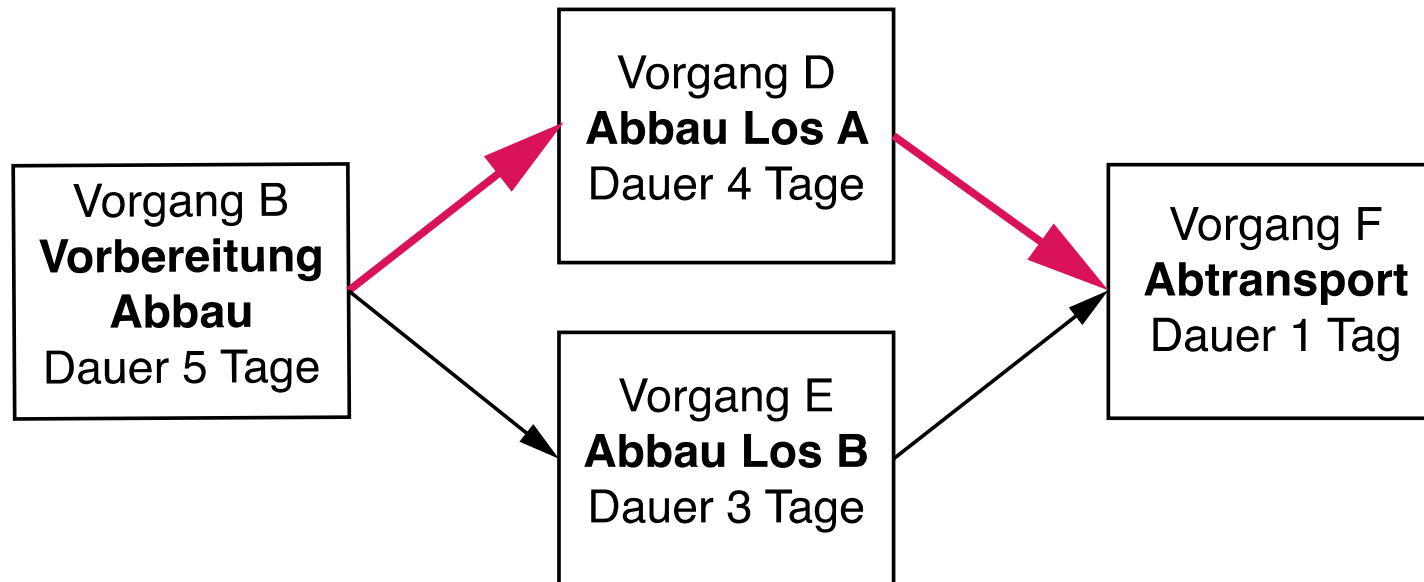


Abb. 59: Multimoment-Aufnahme

Zeit	Rampe 1	Rampe 2	Rampe 3	Rampe 4	Rampe 5
07:00	1	0	1	1	0
07:15	1	1	1	1	1
07:30	2	3	1	1	1
07.45	1	2	3	1	0
08.00	1	2	2	2	3
08.15	0	1	1	0	0

Abb. 60: Auswertung der Multimoment-Aufnahme

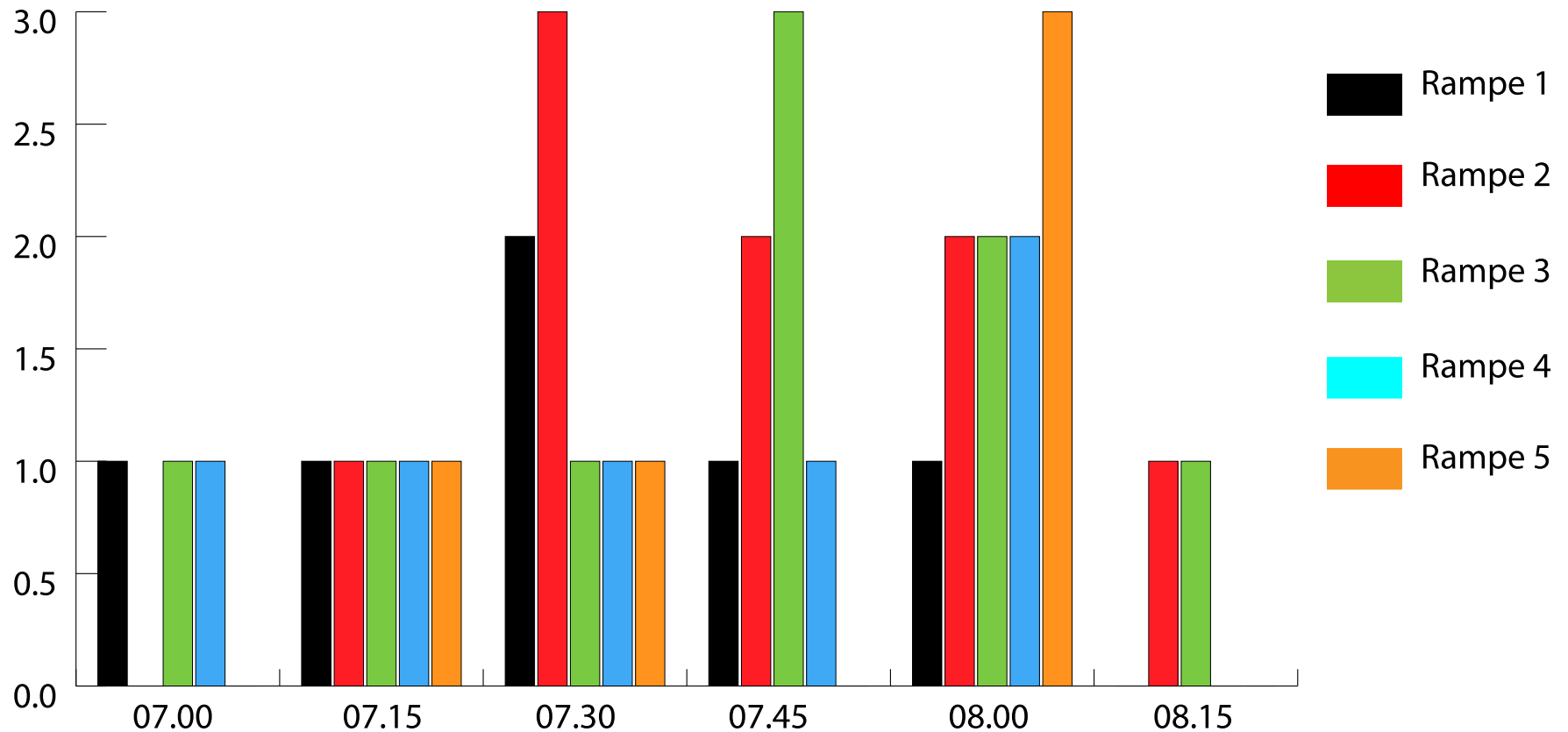


Abb. 61: Aufgabenanalyse

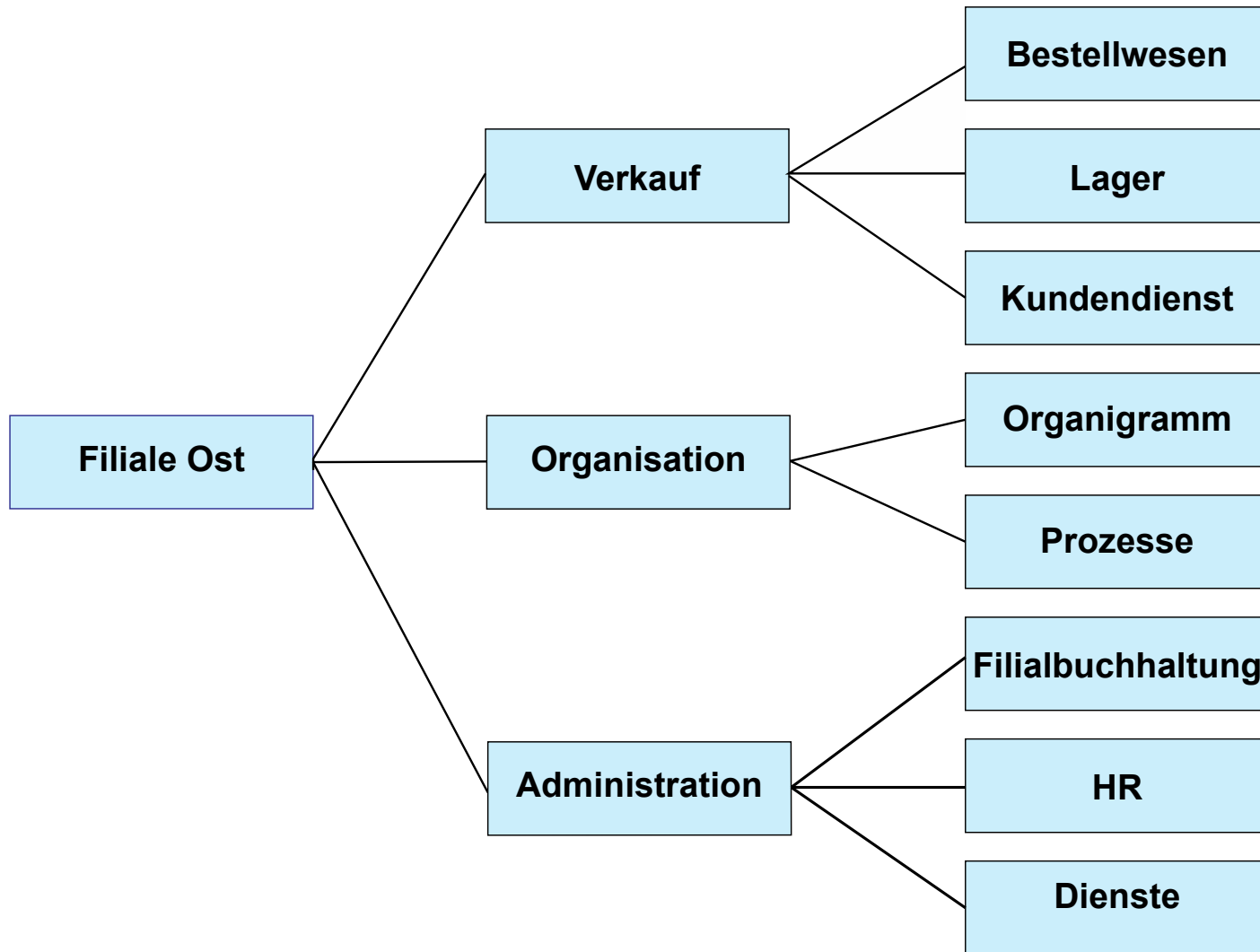
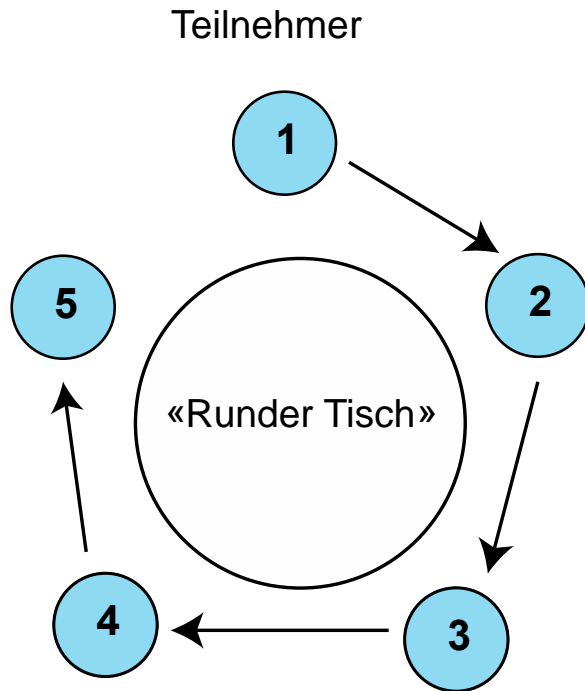


Abb. 62: Prüffragenkatalog

Erbrachte Leistungen	<p>Grundsätzlich notwendig? Make or buy? Qualitätssicherung? Keine Doppelspurigkeiten? Adressatengerecht/marktgerecht? Keine Überproduktion, kein Ausschuss?</p>
Aufgabenerledigung und Hilfsmittel	<p>Effiziente Eingliederung? Zentral/Dezentral? Ausbildungsstand genügend? Vollständige Erledigung? Geeignete Sachmittel? Logistik optimiert? (Bestände, Transporte)</p>
Zeitmanagement	<p>Zeitgerecht? Bearbeitungs-/Liegezeiten? Leistungskataloge? Dauernde Optimierung? Keine unnötigen Liege- und Wartezeiten?</p>
Wirtschaftlichkeit	<p>Volumen? Prozessmanagement/Prozesskosten? Kapazitätsauslastung? Kosten je Einheit? Wiederkehrende Kosten?</p>

Abb. 63: Formular und Vorgehen «Brainwriting 6-3-5»



<i>Idee 1.1</i>	<i>Idee 1.2</i>	<i>Idee 1.3</i>
<i>Idee 2.1</i>	<i>Idee 2.2</i>	<i>usw.</i>

Abb. 64: Polares Denken

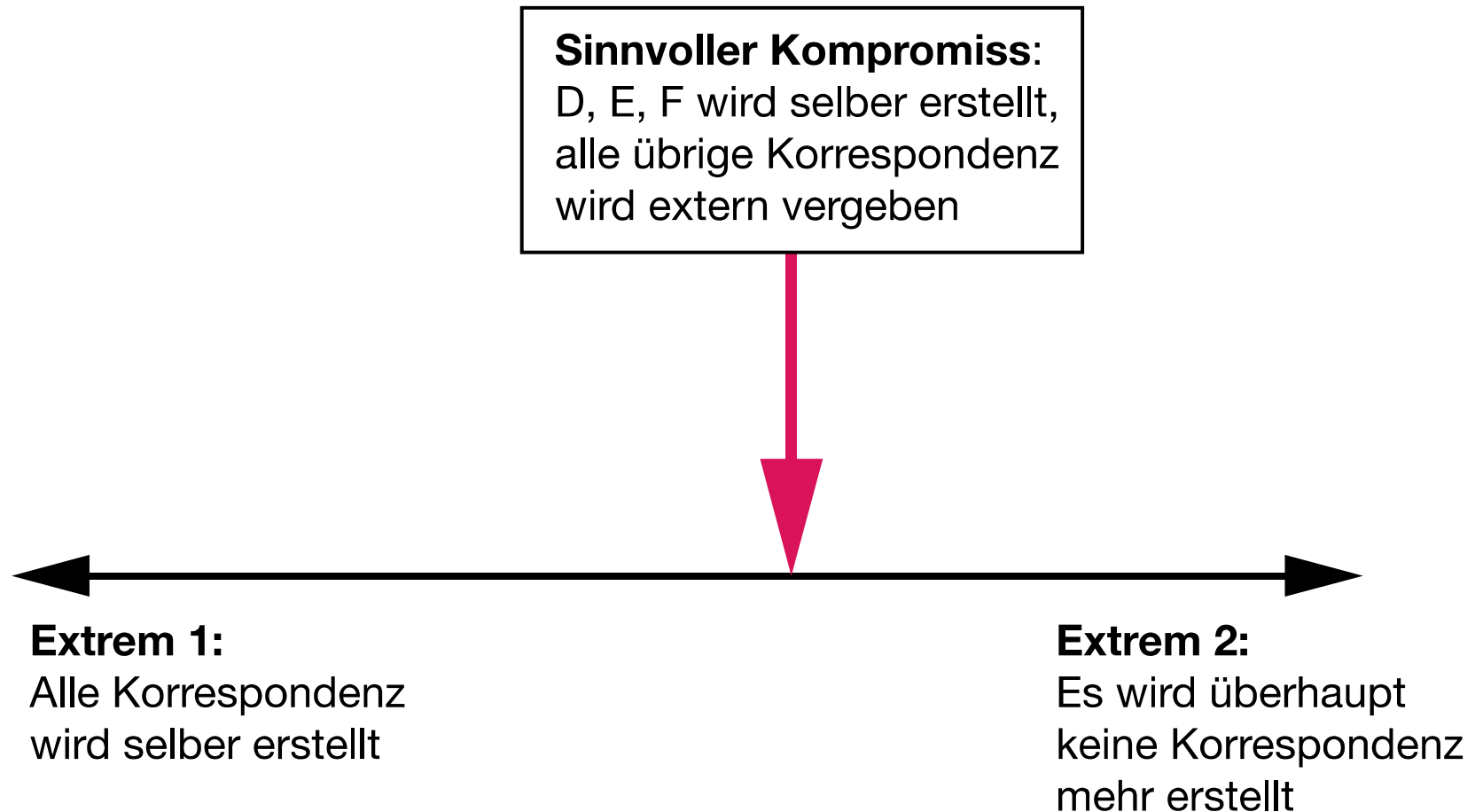


Abb. 65: Morphologischer Kasten

Teilprobleme	1	2	3	4
Inhalte	Kommunikation	Produktekenntnis	Kundendienst	Prozesse
Teilnehmer	Mittleres Kader	Unteres Kader	Mitarbeiter	Aushilfen
Unterlagen	Streaming	Cloud	Skript	Intranet
Orte	Sitzungszimmer	Sportanlage	Extern	Dezentral
Zeiten	Fixzeiten	Zeitkredit	Freizeit	Überzeit

Abb: 66 Nutzwertanalyse, Ansatz

		Bewerberin A			Bewerberin B			Bewerberin C		
		erfüllt ?	Ja	Nein	erfüllt ?	Ja	Nein	erfüllt ?	Ja	Nein
Muss-Kriterien										
Erfahrung im Handel		10 Jahre	x		8 Jahre	x		Nein (Bibliothekarin)		x
Fließend Deutsch, Französisch und Italienisch		alle drei (Franz. -Diplom)	x		alle drei	x		(wird nicht weiter verfolgt)		
Office-Kenntnisse (Word, EXCEL)		Zertifikate	x		Zertifikate	x				
Soll-Kriterien	Gew.	Details	Pt.	PW	Details	Pt.	PW	Details	Pt.	PW
Belastbarkeit	3	In Arbeitszeugnissen	5	15	positiver Eindruck	4	12			
Anfahrtszeit < 1 Stunde	2	30 Minuten	5	10	45 Minuten	4	8			
Bereitschaft für kurzfristige Mehrarbeit	2	zugewillt	5	10	nicht abgeneigt	4	8			
Gute Umgangsformen	3	sehr höflich	5	15	freundlich	5	15			
Website-Kenntnisse	1	Zertifikat	6	6	Grundkenntnisse	4	4			
Branchenkenntnis	2	Mitbewerber, 10 Jahre	6	12	verwandte Branche, 8 J.	4	8			
				68			55			0

Abb. 67: Paarweiser Vergleich

Ziele													
A	Belastbarkeit												
B	maximal 45 Min. Arbeitsweg	A											
C	Verkaufserfahrung	C	A										
D	Homepage-Kenntnisse	C	B	A									
E	Office-Kenntnisse	E	E	E	A								
F	Bereitschaft zu kurzfristigen Einsätzen	E	F	F	F	A							
G	Branchenerfahrung	F	E	G	C	G	A						
H													
I	(H bis J sind nicht benützt)												
J													

Abb. 68: Balanced Scorecard

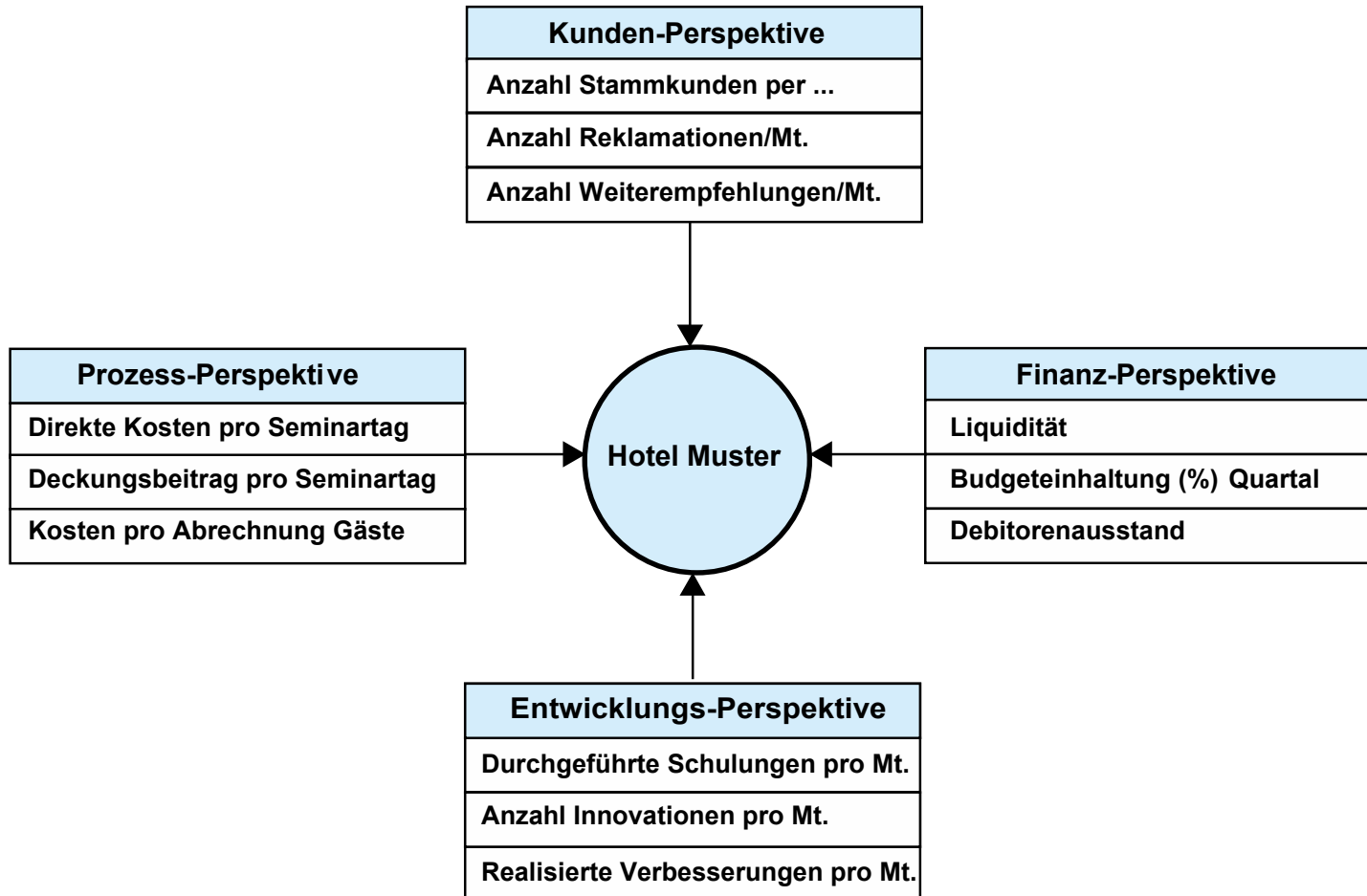


Abb. 69: Kennzahlen des EV-Konzepts

Kennzahl und Aussage	Berechnung und Interpretation
EV: Earned Value Fertigstellungs-Leistungswert	Projektbudgetbetrag * Fortschritt in % EV negativ = Rückstand EV positiv = Vorsprung
SPI: Scheduled Performance Indicator Verhältnis geplante zu geleisteter Arbeit	Leistungswert / Plankosten SPI = 1 = termingemässer Verlauf SPI >1 = Vorsprung SPI < 1 = Rückstand
CPI: Cost Performance Index Wert der geleisteten Arbeit gegenüber den Ist-Kosten	Leistungswert / Ist-Kosten CPI > 1 = Kostenunterschreitung CPI = 1 = Kosten gemäss Budget CPI < 1 = Kostenüberschreitung

Abb. 70: Verlaufsgrafik

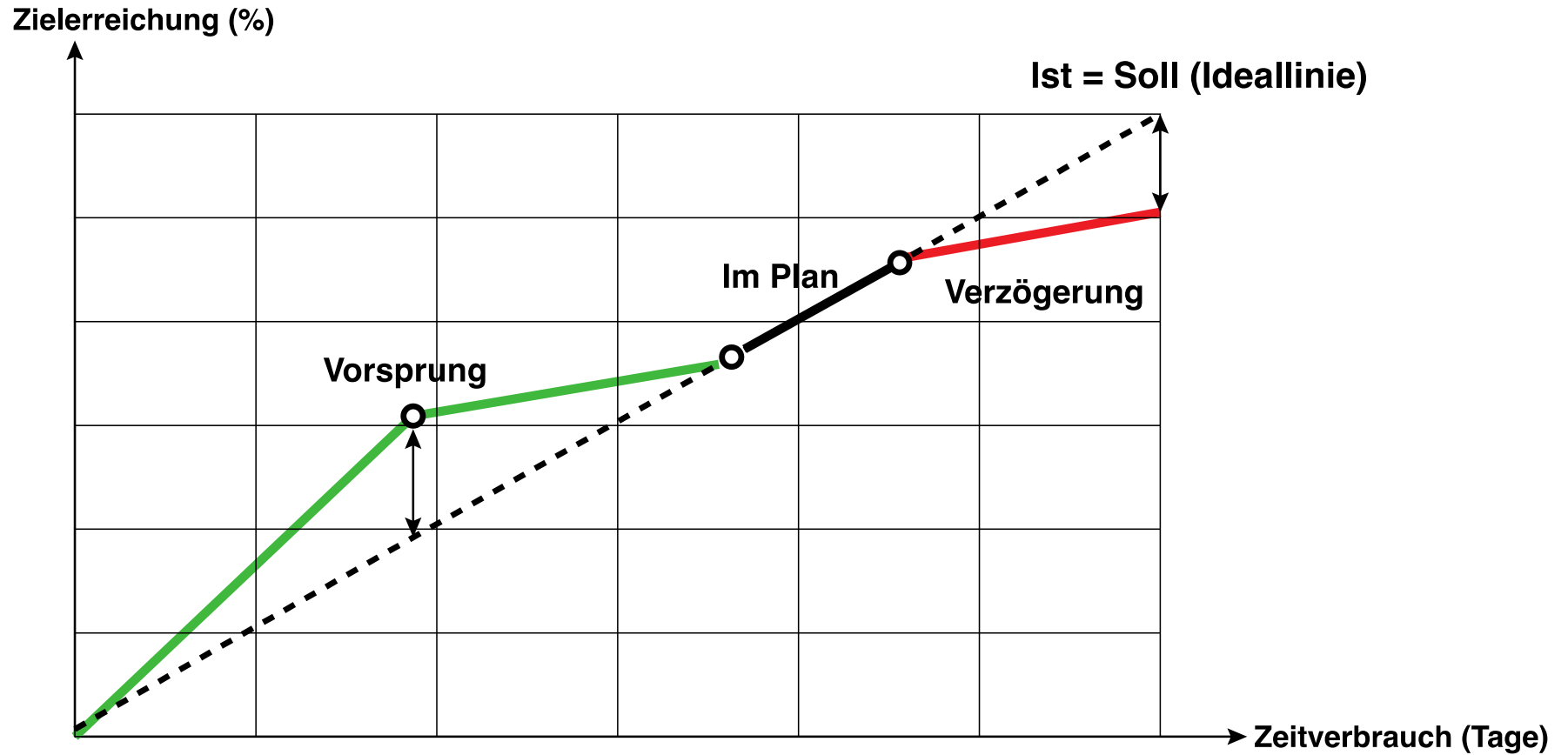


Abb. 71: Organisationsdynamik

Unternehmenswert

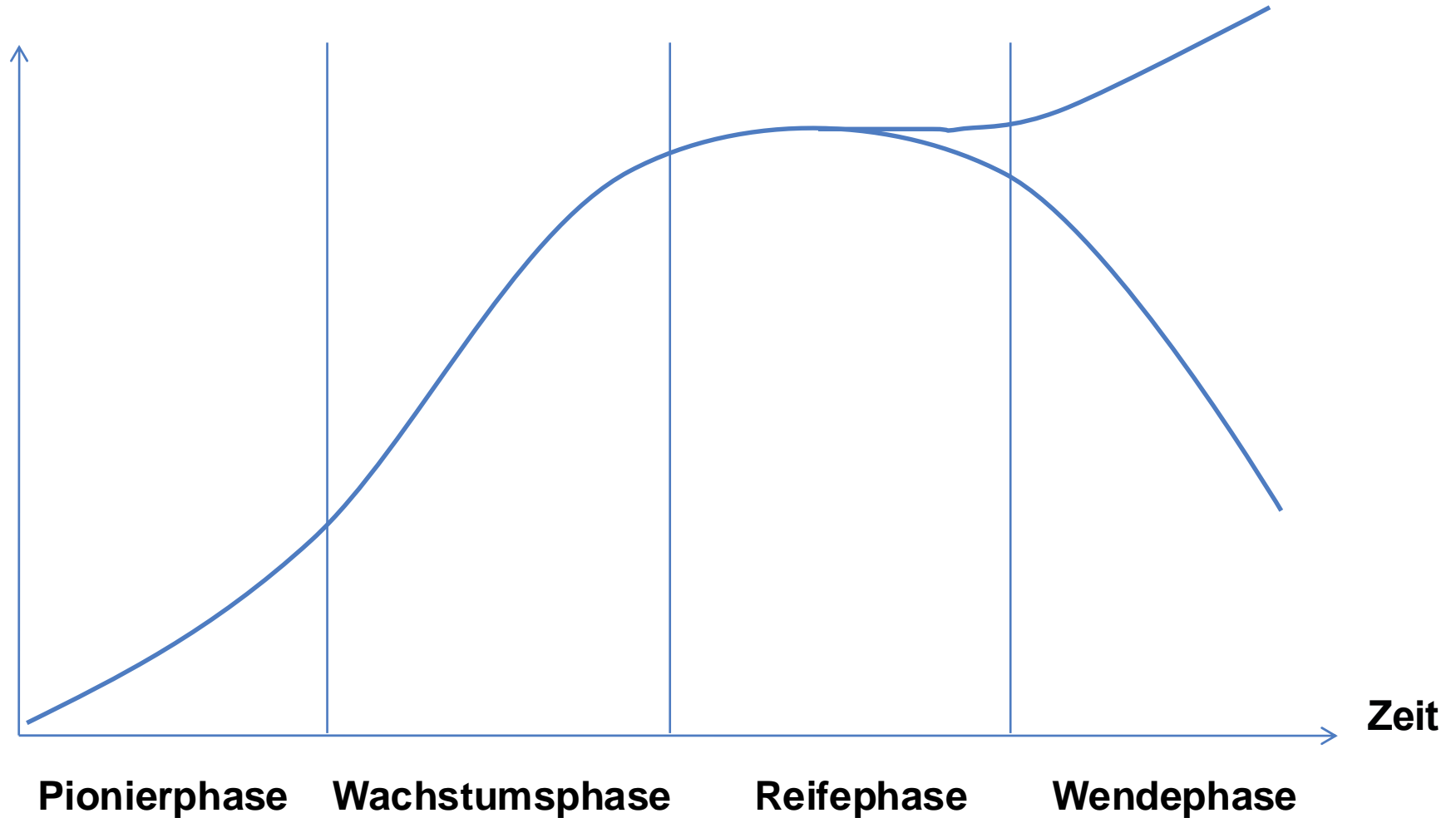


Abb. 72: Häufige Hindernisse im Change

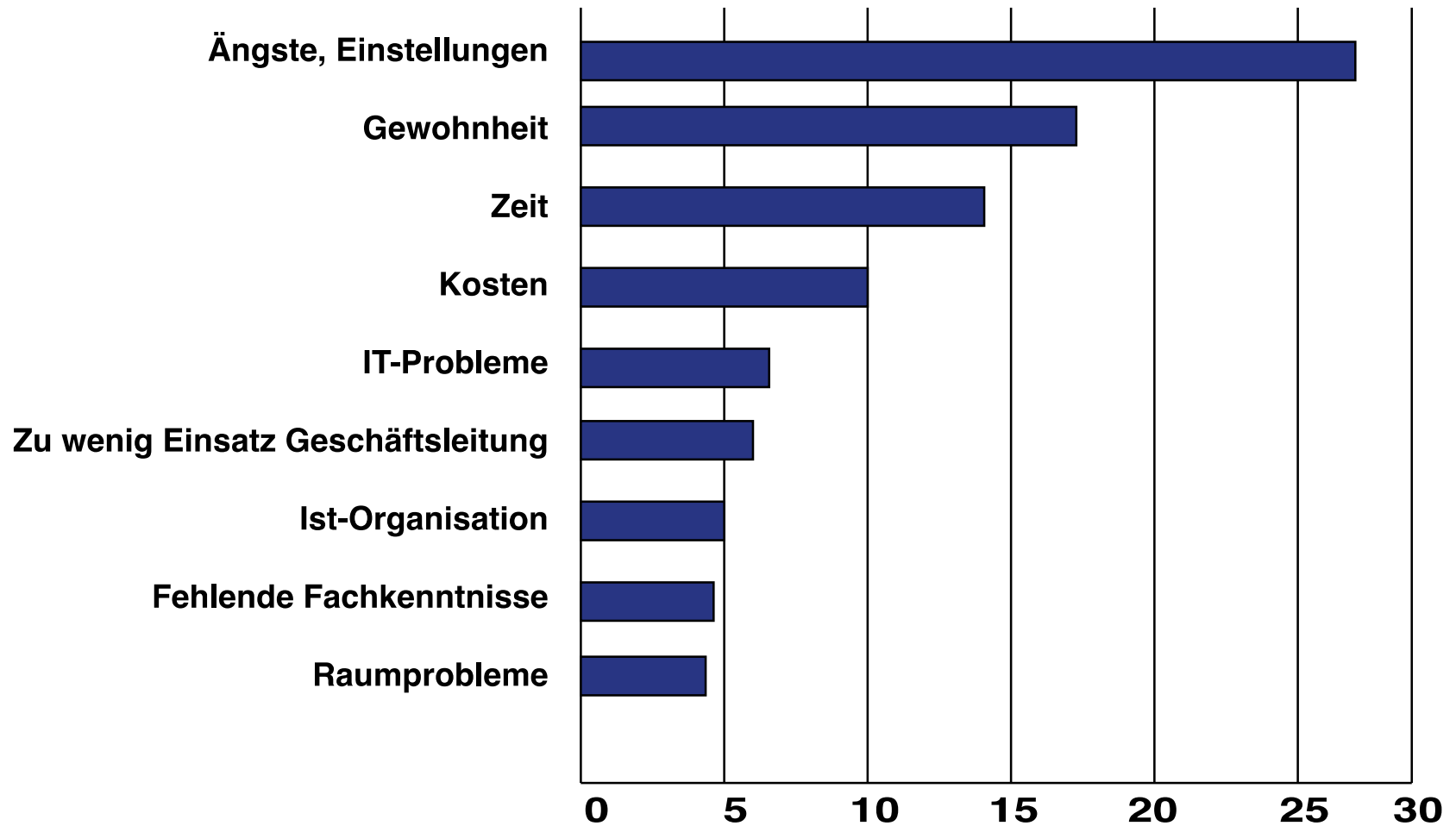


Abb. 73: Typischer Verlauf in Change Projekten

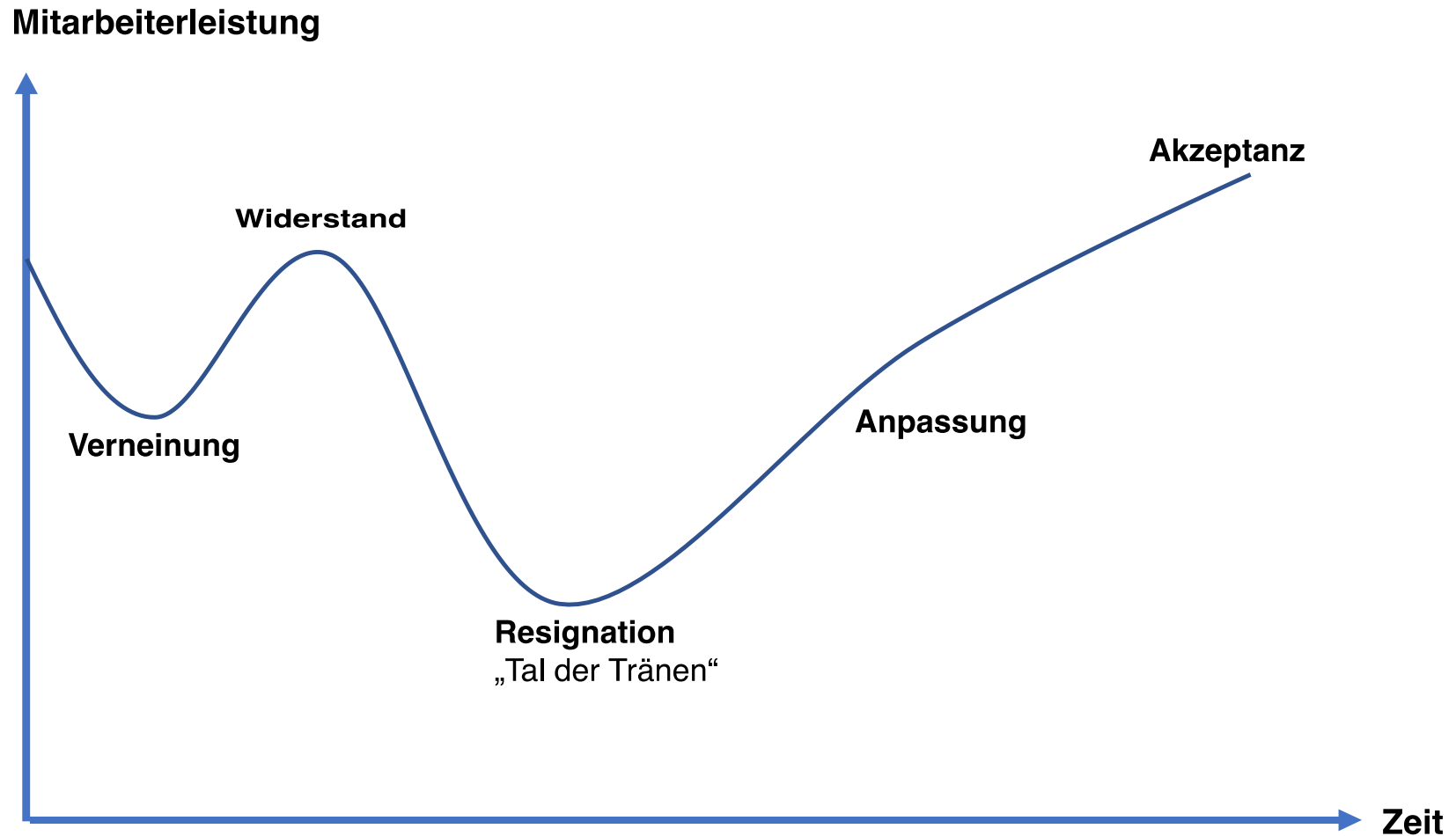


Abb. 74: Umgang mit Widerständen, Beispiele

Massnahme	Beschreibungen
Kurzinformation der Geschäftsleitung	Rede, ev. Memo: Damit wird das Engagement der Geschäftsleitung signalisiert
Kick off und Aktionsplan	Ein Meeting zum Projektstart und ein Vorgehensplan werden rechtzeitig eingesetzt (Information und Einbezug). Ein Kick off-Meeting ist eine Ausbildungsveranstaltung und nicht nur eine reine Präsentation
Fragebogen	Umfragen per Intranet oder Internet (ev. mit Antwortmöglichkeit an eine externe und neutrale Stelle). Fragebogen sollten nicht zu oft eingesetzt werden; der Rücklauf ist oft dürftig und es werden Erwartungen geweckt. Deshalb überlegt man sich Zeitpunkt und Art der Auswertung schon vor dem Versand.
Werbegeschenke	Werbegeschenke werden immer wieder angeboten, z.B. Kaffeetassen mit besonderem Projektlogo; Baseballmützen, Schlüsselanhänger usw. - In angelsächsischen Ländern kommt das in der Regel besser an als bei uns. Die Wirkung muss gut überlegt sein, Werbegeschenke können kontraproduktiv sein.
Führungsgespräche, Coaching	Das Führungsgespräch als individuelle Aktion ermöglicht es den Vorgesetzten, gezielten Einfluss zu nehmen und auch in Fällen mangelnder Disziplin oder bei Ungewissheiten einzugreifen. Meist sind es Einzelgespräche. Führungsgespräche sind auch eine gute Option, um mit Mitarbeitenden die Zukunft zu besprechen (Planungssicherheit für beide Seiten?)
Individuelles Training	Gezielte Trainingsmassnahmen sollen Sicherheit aufbauen und gute Leistungen ermöglichen
Prozessmodellierung	Aktive Mitgestaltung ist generell anzustreben (Einbezug und Wertschätzung, Akzeptanz); das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden soll damit genutzt werden.

Abb. 75: Vorgehen bei Business Reengineering, Schema

Projekt - Definition	Prozess-Redesign		Prozess-Implementierung	
Kick off- Meeting	Grob- konzept	Detail- konzept	Planung	Umsetzung
	Prozess- Workshop	Realisierung	Einführungs- Workshop	Realisierung
	1 Woche	1 Monat (zusätzlich zum Tagesgeschäft)	1 Woche	3 Monate



Abb. 76: KAIZEN

改善

© Japanese World Images

Abb.77: Das Deming-Rad

