

# Ausarbeitung Fragenkatalog WS19/20

Samstag, 25. Jänner 2020 18:11 Lukas Prinzhorn

1.1 Warum ist es für ChgM wichtig, den Ausgangspunkt einer Organisation zu berücksichtigen? Warum kann man nicht einfach Ziele setzen und einen Plan zur Erreichung der Ziele umsetzen?

- Unterschiedliche Pläne je nachdem wo man steht
- Change Management ist die Steuerung des Wegs von A nach B

1.2 Warum ist es für ChgM wichtig, neben der Unternehmensebene die persönliche Ebene zur Definition der Veränderungsprozesse zu berücksichtigen?

- Mit verschiedenen Personal muss man unterschiedliche Wege gehen

1.3 Wie hängen die Veränderungen in Technologien, Strategien, unternehmerischen Organisation und Geschäftsprozessen zusammen?

- Ziele
  - o Schneller am Markt sein
  - o Kostengünstiger

1.4 Was können die Veränderungen in einem Unternehmen umfassen? Was sind die meisten Änderungspotentiale in Unternehmen? In welchen Bereichen, warum?

1.5 Was ist die Rolle des ChgM in einem Veränderungsprozess? Wofür braucht man das ChgM? Was von ChgM braucht man tatsächlich?

- In Technologien
- In neuen Strategien
- In neuen Organisationen
- In neuen Geschäftsprozessen

Das Management von Veränderung bzw. den kontrollierten Wandel gestalten.

1.6 Warum reagieren die Menschen auf Veränderungen im Allgemeinen eher unwillig und träge? Warum wollen die Menschen in erster Linie bewahren?

- Mögen keine Unsicherheit
- Mögen kein Chaos

1.7 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum Innovations sprünge in der Informatik und Telekommunikation Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Neue Wertschöpfungsketten durch Internet
- Virtuelle Organisationen
- Globale Netzwerke
- Gleichzeitig an vielen Orten präsent

1.8 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum Verknappung der Ressource Zeit Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Schnelligkeit als strategischer Erfolgsfaktor
- Besetzter Käufermarkt nach dem Prinzip der Verdrängung
- Wettbewerb

1.9 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Herausforderungen
  - o Sprache
  - o Unterschiedliche Denkmuster
  - o Wahrnehmungsfilter
  - o Handlungsgewohnheiten

1.10 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum Verknappung der Ressource Geld Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Kluft zwischen Arm und Reich wird größer
- West-Ost Gefälle
- Nicht bezahlbare Bürokratie hindert auch die Volkswirtschaft an der freien Entfaltung

1.11 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum dramatische Steigerung der Komplexität Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Turbulente und widersprüchliche Zukunft
- Entscheidungsoptionen begrenzen sich durch Vernetzung gegenseitig
- Realisierung von Optionen verbraucht die knappen Ressourcen

1.12 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum Unternehmensorganisation von Ausrichtung nach Funktion Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Trennung von Funktionen
- Trennung eindeutiger Zuständigkeit
- Trennung der Verantwortung
- Nicht sehr kundenorientiert

1.13 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum Unternehmensorganisation von Prozessketten und Netzwerken Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Maßgeschneiderte Projekte
- Allianzen mit loser Kopplung
- Ad-hoc-Regelungen
- Alle suchen schnell nach Lösungen, über die Grenzen von Bereichen hinweg
- In horizontalen Prozessketten denken

1.14 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum selbst gesteuerte interdisziplinäre Netzwerke Veränderungen in Unternehmen verursachen.

- Ermügte Mitarbeiter, die Probleme eigenhändig aufgreifen und lösen
- Gelebtes Unternehmertum im Unternehmen

1.15 Geben Sie Beispiele bzw. Gründe dafür, warum Veränderungen in Unternehmen notwendig sind, um die Organisation eine lernende zu machen. Warum soll eine Organisation sich in diesem Sinne weiterentwickeln?

- Feedback der Umwelt
- Möglich, auf Überraschungen zu reagieren
- Bereit, Überraschungen zu bereiten

1.16 Was ist die neue Rolle eines Managers, wenn das Unternehmen einen Chg Prozess durchmacht?

- Von Würdenträger zu Spieltrainer
- Als Coach agieren
- Entscheidungen an der Basis treffen

1.17 Was ist die neue Rolle eines Mitarbeiters, wenn das Unternehmen einen Chg Prozess durchmacht?

- Von Unterebenen zu Unternehmern
- Verantwortungsvoll
- Angepasste Arbeitszeiten

1.18 Was kann beim Führen durch Ziele in einem ChgM Prozess schief gehen? Worauf muss man da aufpassen?

- Konsequente Zielvereinbarungen
- Durchgehende Führung
- Entsprechende Rahmenbedingungen setzen

1.19 Warum ist es wichtig, in einem Chg Prozess auf die Sozialkompetenz der Mitarbeiterinnen und allen Betroffenen aufzupassen? Was kann da falsch laufen? Wie soll man da agieren?

- Menschen sind persönlich anfällig für Enttäuschungen & Kränkungen
- Sozialkompetenz
  - o Menschen in ihrem Inneren zu verstehen
  - o Im Umgang ihre inneren Zustände berücksichtigen

1.20 Was kann da schief gehen, wenn man die Struktur unter den Ansatzpunkten des ChgM neben Kultur und Individuum nicht berücksichtigt?

- Strategie
- Ressourcen
- Technologie

1.21 Was kann da schief gehen, wenn man die Kultur unter den Ansatzpunkten des ChgM neben Struktur und Individuum nicht berücksichtigt?

- Symbole
- Werte und Normen
- Grundannahmen

1.22 Was kann da schief gehen, wenn man das Individuum unter den Ansatzpunkten des ChgM neben Kultur und Struktur nicht berücksichtigt?

- Fähigkeiten
- Rollen
- Verhalten

1.23 Wie wirkt die Umwelt auf das System Unternehmen im Sinne als Verursacher von Changes in dem Unternehmen?

- Imitation
- Verdrängung
- Erschöpfung
- Ausschächtung

1.24 Warum kann ein proaktives Handeln für ein Unternehmen vorteilhaft sein?

- Das Unternehmen bleibt flexibler
- Durch zielgerichtetes Handeln die Entwicklung eines Geschehens selbst bestimmend

1.25 Erklären Sie einen von den folgenden Formen der markt-immanenten Entwicklungen?

- Imitation
- Verdrängung
- Erschöpfung
- Ausschächtung

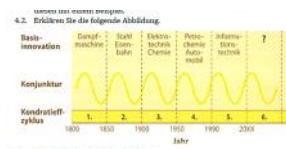
1.26 Wie kann Erfolg am Markt oder schnelles Wachstum für ein Unternehmen ein Grund zur Veränderung werden?

- "Burn-Out Syndrom"
- Zu mächtige Unternehmensführung
- Überzogene Erfolgskultur
- Unkontrollierter Wandel

1.27 Geben Sie ein Beispiel zur Pionierphase in dem Lebenszyklusmodell von Lievegoed bzw. Greiner. Was passiert da genau?

- Kreatives Chaos herrscht vor
- Enger persönliche Beziehung zu Mitarbeitern und Kunden
- Unternehmensgründer dominierend

1.28 Geben Sie ein Beispiel zur Krise aufgrund des Unternehmenswachstums in dem



4.2. Erklären Sie die folgende Abbildung.

- Sowjetischer Wissenschaftler Nikolai Kondratieff
- Ausgangspunkt sind Paradigmenwechsel
- Paradigma = grundsätzliche Denkweise
- Massenhafte Investition in neue Techniken
- Dadurch wird ein Aufschwung hervorgerufen
- Nachdem sich die Innovation allgemein durchgesetzt hat, verringern sich die Investitionen drastisch
- Abschwung
- In der Zeit des Abschwungs wird bereits an einem neuen Paradigma gearbeitet

4.3. Phasen von Veränderungsprozessen

- Schock und Überraschung
  - o Konfrontation mit unerwarteten Rahmenbedingungen
  - o Eigene Handlungsentwürfe eignen sich nicht mehr für die neuen Bedingungen
- Vernichtung und Ablehnung
  - o Überzeugung gestärkt, dass Veränderung notwendig ist
  - o Dadurch keine Bereitschaft die eigenen Handlungsweisen zu ändern
- Rationale Einsicht
  - o Notwendigkeit zur Veränderung erkannt
  - o Wille zur Änderung eigener Verhaltensweise nicht vorhanden
- Emotionale Akzeptanz (=Krise)
  - o Bereitschaft Gewalte, Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen
  - o -> ungenutzte Potentiale erschließen
- Keine Bereitschaft geweckt
- > erneuerte Ablehnung der Situation und Verlangsamung/Stoppen des Veränderungsprozesses

4.4. Wie erklären sich die folgenden Symptome für Widerstand.

- Ausprobieren und Lernen
  - o Neue veränderte Verhaltensweisen ausprobieren
  - o Üben führt zu Erfolgen und Misserfolgen
- Erkenntnis
  - o Information beim Üben gesammelt
  - o führt zu erweitertem Verhaltensrepertoire
- Integration
  - o Neue Denk- und Verhaltensweisen völlig integriert



4.5. Wie erklären sich die folgenden Widerstandsmechanismen.

Widerstand	Ursache
Motivational	Angst, Zweifel, Unsicherheit, Mangel an Ressourcen, Überforderung
Emotional	Angst, Zweifel, Unsicherheit, Mangel an Ressourcen, Überforderung
Informational	Unwissenheit, mangelnde Informationen, mangelnde Kommunikation
Strukturell	Unklare Rollen, mangelnde Verantwortlichkeiten, mangelnde Ressourcen

4.5. Erklären Sie folgende Widerstandsmechanismen.

4.5.7



4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

4.5.7

9.1. Wofür verwendet man ein Werttreiber-Baumdiagramm im Zusammenhang mit einem BSC?

- Hierarchisierung der Perspektiven aufgrund der Abhängigkeiten
- BSC besteht aus einer Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen

9.2. Was ist der Vorteil bzw. die Besonderheit einer integrativen Kommunikation?

- Erfahrungen zu teilen
- Gemeinsamkeiten zu schaffen
- Menschen einzubinden

9.3. Wann ist eine Kommunikation erfolgreich?

- Die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle mit der richtigen Intention in der richtigen Form zu kommunizieren
- Je besser durchdacht und sorgsam geplant der erste Schritt, desto erfolgreicher können die weiteren Schritte durchgeführt werden

9.4. Wie kann integrative Kommunikation umgesetzt werden? Was sind ihre Instrumente?

- 2 Aspekte der Kommunikation
  - Sachaspekt
  - Beziehungsaspekt
- Botschaft muss folgende Aspekte berücksichtigen
  - Dringlichkeit
  - Ziel der Veränderung
  - Vorbildwirkung
  - Motivation
  - Identifikation
  - Nächste Schritte
- 2 Ebenen der Botschaft
  - Strategische Ebene (Wozu?)
  - Operative Ebene (Wie?)
- 2 Modelle
  - Informationsmodell
    - o Fragen
      - o Aus welchen Gründen wird die Veränderung vollzogen
      - o Aktivitäten
      - o Instrumente
        - o Briefkasten für Fragen und Kritik
      - o Fragen
  - Beziehungsmodell
    - o Fragen
      - o Auf welche Weise können Mitarbeiter und Führungskräfte in Beziehung treten um gemeinsam aktiv an der Umsetzung der Veränderung mitzuwirken
      - o Aktivitäten
      - o Instrumente
        - o Funktionsübergreifende Projektarbeit mit eindeutigen Meetingstrukturen
      - o Fragen

9.5. Welche Stolpersteine kann es gegen integrative Kommunikation geben?

- Kommunikationslücken
  - Werden dann durch Eigeninterpretation gefüllt
- Langsamkeit
  - Fördert Entstehung von Gerüchten
- Überfütterung
  - Jeder erfährt sofort alles
  - Mitarbeiter schalten ab aufgrund von Informationsflut
  - Ängste
    - Identifikation und Beteiligung mindern diese Ängste
- Orientierung
  - Gezielte Informationen geben Klarheit, wohin die Entwicklung geht

10.1. Was ist Projektmanagement? Wie funktioniert es in einem Chg Prozess?

- Projekt = Einmaliger Prozess, der aus einer Gesamtheit von abgestimmten und gelenkten Tätigkeiten terminiert besteht

- Projektmanagement

- o Die Gesamtheit von ... für die Abwicklung eines Projekts

- Führungsaufgabe
- Führungsorganisation
- Führungstechnik
- Führungsmittel
- Alle Maßnahmen, die für die Umsetzung und/oder Neugestaltung von Systemen erforderlich sind

10.2. In welchen Phasen werden Projekte abgewickelt?

- Definitionsphase
  - o Problem analysieren
  - o Projektauftrag definieren
- Planungsphase
  - o Projektstruktur- und Ablaufplan erstellen
- Realisierungsphase
  - o Geplante Arbeitspakete umsetzen
  - o Kontinuierliche Überwachung und Verwendung von Steuerungsmaßnahmen
- Abschlussphase
  - o Abschlussbericht erstellen
  - o Ergebnisse präsentieren

10.3. Was wissen Sie über Projektauftragserklärung?

- Nachdem das Problem erkannt und ein Projektleiter bestimmt wurde
- Erstellung des Projektauftrags
  - o Enthält
    - o Ziele
      - o Was soll wozu mit dem Projekt erreicht werden?
    - o Voraussetzungen
      - o Welche Lösungsversuche gab es bisher?
    - o Budget
    - o Welche finanziellen und personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
    - o Rahmenbedingungen = unveränderlicher Parameter
    - o Was soll/darf verändert werden und was nicht?

10.4. Was wissen Sie über Projektorientierung?

- Sicherstellen, dass alle am Projekt Beteiligten das gleiche Ziel vor Augen haben
- Durch Affinitätsdiagramm kreativen Prozess starten
- wie Brainstorming
- Ungeordnete Ideen sollen übersichtlich in Cluster gruppiert dargestellt werden
- Oberthemen entsprechend der Gewichtung im Projektstrukturplan weiterbehandeln

10.5. Wie schauen die Affinitätsdiagramme aus? Warum werden sie in ChgM verwendet?

- Weil sie neue Ideen und Lösungsansätze zu gemeinsam formulierten Cluster versehen
- Beteiligte Personen werden damit aktiviert, ihre Erwartungen, Wünsche und Bedenken zu äußern
- Geordnetes Brainstorming

Affinitätsdiagramm



10.6. Was wissen Sie über Projektstrukturpläne?

- Zeigt den Umfang des Themas auf
- Verdeutlicht einzelne Bearbeitungsschritte
- Priorisiertes Thema wird mit Hilfe eines Baumdiagramms klar in Unterthemen strukturiert

Themenspeicher

Nr.	Thema	o	Rang	Nr.	Thema	o	Rang
1	Informationen sammeln	o	4	4	Mitarbeiter beteiligen	o	1
2	Prozesse analysieren	o	2	5	Produktpalette prüfen	o	5
3	Kommunikation verbessern	o	3	6	Schnittstellen analysieren	o	5

10.7. Was wissen Sie über Projektablaufpläne?

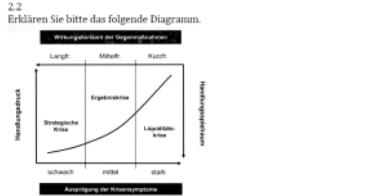
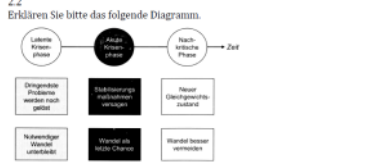
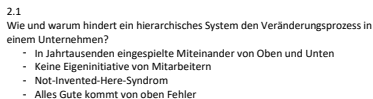
- Darstellen der Abfolge von einzelnen Aktivitäten in einer logischen Reihenfolge
- Macht die komplexen Abläufe innerhalb von Projekten deutlich und transparent
- Es entstehen oft mehrere parallel laufende Teilprozesse unterschiedlicher Dauer
- Netzplantechnik zum Ermitteln der Dauer einzelner Aktivitäten und Abläufe

10.8. Was wissen Sie über Netzplantechniken?

- Netzplan = die grafische Darstellung von Ablaufstrukturen, die die logische und zeitliche Aufeinanderfolge von Vorgängen veranschaulichen
- Grafisches Modell des Projektablaufs aus dem kritische Pfade (keine Puffer) hervorgehen
- Erstellung

- Unkontrollierter Wandel
- 1.27 Geben Sie ein Beispiel zur Pionierphase in dem Lebenszyklusmodell von Lievegoed bzw. Greiner. Was passiert da genau?
  - Kreatives Chaos herrscht vor
  - Enger persönliche Beziehung zu Mitarbeitern und Kunden
  - Unternehmensgründer dominierend
- 1.28 Geben Sie ein Beispiel zur Krise aufgrund des Unternehmenswachstums in dem Lebenszyklusmodell von Lievegoed bzw. Greiner. Was passiert da genau?
  - Persönlicher Kontakt zu allen Kunden nicht mehr möglich
  - Einige Mitarbeiter möchten Führungsverantwortung
- 1.29 Geben Sie ein Beispiel zur Differenzierungsphase in dem Lebenszyklusmodell von Lievegoed bzw. Greiner. Was passiert da genau?
  - Spezialisierte Abteilungen mit eigenen Führungskräften bilden sich heraus
  - Höheres Maß an Standardisierung und Bürokratie wird notwendig
- 1.30 Geben Sie ein Beispiel zur Krise aufgrund der entstandenen Bürokratie in dem Lebenszyklusmodell von Lievegoed bzw. Greiner. Was passiert da genau?
  - Kommunikationsbarrieren zwischen den Abteilungen
  - Nicht mehr ausreichende Koordination und damit Ineffizienz
  - Kunden- und Marktorientierung leidet darunter
- 1.31 Geben Sie ein Beispiel zur Spannungsphase und Integrationsphase in dem Lebenszyklusmodell von Lievegoed bzw. Greiner. Was passiert da genau?
  - Spannungsphase
    - o Konflikte zwischen Abteilungen und Individuen
  - Integrationsphase
    - o Beziehungspflege nach innen und außen
    - o Kollegialere Führung des Unternehmens nach innen
    - o Kooperative Netzwerkbildung mit Zulieferern und Abnehmern

- 2.1 Wie und warum hindert ein hierarchisches System den Veränderungsprozess in einem Unternehmen?
  - In Jahrtausenden eingespielte Miteinanderverhalten von Oben und Unten
  - Keine Eigeninitiative von Mitarbeitern
  - Not-Invented-Here-Syndrom
  - Alles Gute kommt von oben Fehler

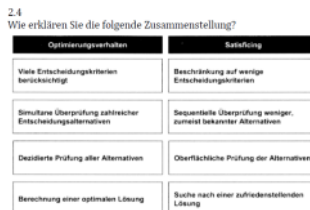


- 2.2 Eigentlich fehlt die potenzielle Krisenphase davor
  - o Noch keinen konkreten realen Bezug
  - o System befindet sich im Gleichgewicht
  - o Krise kann durch antizipative Krisenprognose vorweggenommen werden
- Latente Krisenphase
  - o Krise ist bereits verdeckt entstanden
  - o Ursachen entfalten ihre Wirkung
  - o Maßnahmenplan ist noch sehr groß
- Akute Krisenphase
  - o Störungen werden evident
  - o Spätestens jetzt muss das Krisenmanagement ansetzen
  - o Entscheidungsoptionen und Gestaltungsspielraum schon deutlich eingeschränkt
- Nach-kritische Phase
  - o Über die Zukunft des Systems ist entschieden
  - o Entweder in der Existenz vernichtet
  - o ODER Leistungs-, Organisations- und Ressourcenprofile den Anforderungen der Umwelt wieder angepasst

- 2.3 Wie kann man die kognitive Dissonanz in einem Unternehmen reduzieren? Wie erreicht man eine möglichst harmonische Denkwelt?
  - Kognitive Dissonanz = ein als unangenehm empfundener Zustand
  - Entsteht durch unvereinbare Kognitionen des Menschen (Wahrnehmung, Meinung, Wünsche, etc.)
  - Durch Anstreben einer möglichst harmonischen Denkwelt
  - (Eine starke Kultur stärkt die Vermeidung kognitiver Dissonanz)



- Wenn ich besonders süße Trauben rieche/ sehe, sie aber nicht erreichen kann
- Die kognitive Dissonanz löse ich, in dem ich mir einrede, dass die Trauben vermutlich so sauer wären -> kein Wunsch mehr sie zu essen -> konsistente Informationen
- Die kognitive Dissonanz löse ich in dem ich die Trauben verdränge



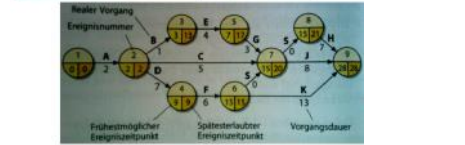
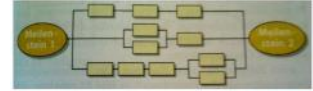
- Satisficing [Satisfying + suffice] [Befriedigend + genügen]
  - o beschreibt das Verhalten, in einer Entscheidungssituation die erste Beste Möglichkeit zu wählen, die den angestrebten Zweck erfüllt
  - o Findet man nach einer Zeit keine Lösungen, so werden die Ansprüche gesenkt
- Optimierung
  - o Suche nach Alternativen bis die bestmögliche Lösung gefunden ist
  - o Setzt eine vollständige Bewertung des gesamten Alternativenraums voraus

- 2.5 Wie können formale Organisationskriterien Wandel in einem Unternehmen hemmen?
  - Gehört zu den Kollektiven Ursachen
  - Hohes Maß an Zentralisation hemmt
  - Hohes Produktionsvolumen (Massenfertigung) hemmt
  - Vorherrschaft von Effizienzleihen hemmt

- 2.6 Wie können starke Unternehmenskulturen Wandel in einem Unternehmen hemmen?
  - Gehört zu den Kollektiven Ursachen
  - Je stärker die Unternehmenskultur, desto hemmender für den Wandel
  - o Betriebsblindheit durch eine gemeinsame Meinung
  - o Überheblichkeit durch Stolz
  - Ausnahme, wenn Wandel Bestandteil der Kultur wird
  - o Adhokratie

- VOM STRUKTUR VERHÄLTNISS HINGEAB, DREIEN
  - o Mich bedroht fühle
  - o Locker und kreativ an die Sache herangehen kann
- Vertrauen muss zu Beginn der Zusammenarbeit über codierte Gespräche, bei denen die sachlich-inhaltliche Dimension nur als Tarnung dient, ausgelagert werden
- Festlegung über die Reaktionen der anderen und Interpretationen von Mimik und Gestik
- 5.11 Welche Rolle spielen Macht und Konkurrenz in Gruppenprozessen in Veränderungssituationen?
  - Für effektive Zusammenarbeit muss klar sein, wer die Führungsrolle übernimmt
  - Die formale Führung muss nicht mit der tatsächlichen Führung übereinstimmen
  - Ablauf, wenn die Auswahl der Führung der Gruppe überlassen wird
    - o Vorwütige versuchen zu übernehmen
    - o Übernehmen sich
    - o Wahre Führungspersonen übernehmen die Rolle
- 5.12 Warum sind Teamstrukturen besser als Hierarchien in Veränderungsprozessen?

- Es entstehen oft mehrere parallel laufende Teilprozesse unterschiedlicher Dauer
- Netzplantechnik zum Ermitteln der Dauer einzelner Aktivitäten und Abläufe
- 10.8. Was wissen Sie über Netzplantechnik?
  - Netzplan = die grafische Darstellung von Ablaufstrukturen, die die logische und zeitliche Aufeinanderfolge von Vorgängen veranschaulichen
  - Grafisches Modell des Projektablaufs aus dem kritische Pfade (keine Puffer) hervorgehen
  - Erstellung
    - o Arbeitspakete in einzelne Vorgänge zerlegen
    - o Zeitlich in Beziehung setzen
    - o Für jedes Arbeitspaket den frühestmöglichen und spätesten erlaubten Ergebniszeitpunkt ermitteln



- 6.1. Wie funktioniert ein stufenweiser Veränderungsfahrplan? Warum ist er notwendig?
  - Notwendig, um
    - Den Betroffenen eine klare Richtung (Vision) zu geben
    - Ein kompetentes, diszipliniertes und willensstarkes Veränderungsteam zusammenzustellen
    - Eine Strategie zur Umsetzung der Vision zu entwickeln
    - Flexible Organisationsstrukturen vorzudenken
    - Betroffene zu Beteiligten machen
- 6.2. Erklären Sie folgenden Schritt bei stufenweisen Veränderungen: Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen
  - Markt und Wettbewerbssituation untersuchen und bewerten
  - Chancen und Risiken erkennen
  - Potenzielle Krisen antizipieren
  - Konsequenzen frühzeitig ableiten
- 6.3. Erklären Sie folgenden Schritt bei stufenweisen Veränderungen: visionär führen und messbare Strategie entwickeln
  - Gruppe zusammenstellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzt, den Wandel zu gestalten
  - Vision schaffen, die für die Veränderungsbestrebung richtungweisend ist
  - Strategie entwickeln, die zur Realisierung der Vision beiträgt
  - Kennzahlen, Zielerreichungsgrade ableiten
- 6.4. Erklären Sie folgenden Schritt bei stufenweisen Veränderungen: Vision und Strategie kommunizieren
  - Jede Möglichkeit nutzen, die Vision und Strategie zu kommunizieren
  - Die Führungskräfte leben vor, was sie von den Mitarbeitern erwartet (Vorbildwirkung)
- 6.5. Erklären Sie folgenden Schritt bei stufenweisen Veränderungen: kurzfristig sichtbare Erfolge planen
  - Große Projekte in kleine Pakete bzw. Aktivitäten zerlegen
  - Dadurch können sichtbare Leistungsverbesserungen geplant werden
  - Erfolge kommunizieren und Mitarbeiter dafür belohnen
- 6.6. Erklären Sie folgenden Schritt bei stufenweisen Veränderungen: prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiterinnen
  - Strukturen auf die veränderten Rahmenbedingungen ausrichten
  - Mitarbeitern an Neugestaltung beteiligen und Hindernisse beseitigen
  - Zu Risikobereitschaft, Eigeninitiative und konkreten Handlungen ermutigen
- 6.7. Erklären Sie folgenden Schritt bei stufenweisen Veränderungen: Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren
  - Wachsende Glaubwürdigkeit nutzen, um alle Strukturen und Verfahren, die nicht zur Verwirklichung beitragen, zu verändern
  - Mitarbeiter entwickeln, befördern und neue anstellen, die den Wandel realisieren können
  - Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen in Gang halten und beleben
- 6.8. Erklären Sie folgenden Schritt bei stufenweisen Veränderungen: neue Verhaltensweisen kultivieren
  - Neues Verhalten ist verwurzelt in den sozialen Normen und Werten
  - Beziehungen zwischen verändertem Verhalten und Unternehmenserfolg herausstellen
  - Maßnahmen entwickeln, die die Führungsentwicklung und -nachfolge sicherstellen

- 10.9. Was wissen Sie über Risikopläne?
  - Mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse bei der zukünftigen Projektrealisierung **bereits** in der Planungsphase identifizieren und entsprechende Vorkehrungen zu treffen
  - Empfohlene Vorkenntnisse
    - o Prozessschritte
    - o Eventuelle Probleme bei diesen
    - o Erarbeiten von Gegenmaßnahmen
    - o Priorisieren der Gegenmaßnahmen
- 10.10. Was wissen Sie über Projektterminpläne?
  - Gibt Auskunft, wann von welchem Aufgabenpaket Arbeitsergebnisse vorliegen müssen
  - Wer wofür verantwortlich ist
  - Schafft Transparenz bezüglich Entscheidungen
  - Visualisierbar mit Hilfe eines Balkendiagramms

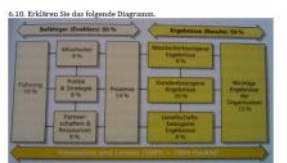
Nr. Aufgabenpaket	Verantwortlich	Dauer in Kalenderwochen (KW)																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1.1	Hr. Schulz																	
2.1	Fr. Meyer																	
2.2	Hr. Becker																	
2.3	Hr. Freund																	
3.1	Fr. Jung																	
4.1	Hr. Krumm																	
Teamtreffen	Hr. Schule																	
Lenkungs-Kreis	Hr. Wichtig																	

- 10.11. Was wissen Sie über Kapazitätspläne?
  - Zur Ermittlung des Aufwandes, der für das Ausführen der einzelnen Aufgabenpakete benötigt wird
  - Visualisierbar mit Hilfe eines Säulendiagramms
    - o Kann personale, maschinelle oder finanzielle Engpässe aufzeigen
    - o Vorgehensweise
      - o Festlegen der Kapazitätsarten
      - o Feststellen des Kapazitätsbedarfs pro Zeiteinheit
      - o Einleiten von Gegenmaßnahmen



6.9. Erklären Sie die ausgewählte Stufe in diesem Stufenplan.

Stufe	Relevante Frage	Ziel	Methode
1	Wie stellen wir den Gegenstand des Problems?	Kenntnisse über den relevanten Umfeld und die interne Situation.	Sachverständigen, z.B. EFQM Berater, Standort
2	Möchten wir es am liebsten verändern?	Vision entwickeln, Ziele für kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele festlegen.	Integrative Kommunikation
3	Wie werden Vision und Informationen umgesetzt/ verbreitet?	Verantwortung aufteilen, Mitarbeiter fördern.	Projektmanagement
4	Wie werden die Erfolge sichtbar gemacht?	Transparenz der Prozesse, Prozesskommunikation	Prozessmanagement
5	Wie werden die Erfolge sichtbar gemacht?	Transparenz der Prozesse, Prozesskommunikation	Prozessmanagement
6	Wie wird der Wandel angeregt?	Konkrete Maßnahmen, Mitarbeiter einbeziehen, Mitarbeiter belohnen.	HR, Mitarbeitergespräche
7	Wie wird der Wandel nachhaltig gesichert?	Selbstverantwortliche Mitarbeiter und neue Arbeitsbedingungen etablieren.	Erfolge belohnung



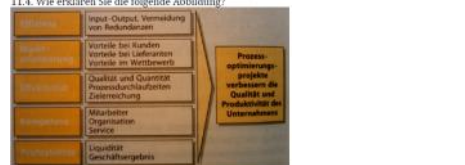
- Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell
- EFQM = European Foundation for Quality Management
  - Unternehmensbewertungsmodell, womit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beurteilt werden kann
  - Unterschiedliche Gewichtung
  - Insgesamt 1000 Punkte
    - o Grundlage für Bewertung des europäischen Qualitätspreises (EOA)
    - o Möglichkeit für Unternehmen, sich selbst zu bewerten
    - o Erzeugt ein Problembewusstsein bzgl. der Notwendigkeit für Veränderungsmaßnahmen
  - Vorteile
    - o IST-Zustand des Unternehmens ermitteln
    - o Stärken und Schwächen des Unternehmens sichtbar machen
    - o Verbesserungspotenziale erkennen
    - o Anstoß zu strukturieren und geplanten Verbesserungsaktivitäten
    - o Reproduzierbar

- 9 Bewertungskriterien
  - Befähigerkriterien
    - Was eine Organisation im Hinblick auf den zielgerichteten Einsatz ihrer Potentiale unternimmt
      - o Mitarbeiter
        - o Wie das Unternehmen das Potenzial seiner Mitarbeiter entfaltet
        - o Wie Mitarbeiterressourcen geplant werden
        - o Wie Kompetenzen und Fähigkeiten weiterentwickelt werden
        - o Wie Mitarbeiter in den Zielvereinbarungsprozess einbezogen werden
      - o Führung
        - o Wie Führungskräfte kontinuierliche Verbesserungen initiieren und durchsetzen
        - o Engagement der Führung gegenüber Unternehmenserfolg
        - o Anerkennung der Leistung von Mitarbeitern durch die Führung
      - o Politik & Strategie
        - o Erkennbarkeit eines ganzheitlichen Ansatzes der Unternehmensplanung
        - o Gemeinsames Leitbild des Unternehmens
        - o Klar formulierte Ziele
      - o Prozesse
        - o Wichtigste Bewertungskriterium der Befähiger
        - o Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftspraxis
        - o Umsetzung von Kreativität und Innovationen
      - o Partnerschaften & Ressourcen
        - o Wie Partnerschaften und Ressourcen eingesetzt werden
        - o Ressourcen:
          - o Finanzielle, materielle Informationsressourcen
          - o Sachanlagen
          - o Technologien
          - o Gestaltung und Umgang mit Partnerschaften (zB mit Lieferanten)
  - Ergbniskriterien
    - Leistungen, die eine Organisation in diesem Zusammenhang erzielt
      - o Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
        - o Beurteilung der Leistung des Unternehmens aus Mitarbeitersicht
        - o Beurteilungsspektre sind die Motivation und Zufriedenheit
        - o z.B. Beschwerde- oder Fluktuationsdaten
      - o Kundenbezogene Ergebnisse
        - o Höchste Priorität im ganzen Modell
        - o Welche Anstrengungen das Unternehmen unternimmt, um

- 10.12. Was wissen Sie über Projektkostenpläne?
  - Kosten werden je nach Arbeitspaket ermittelt und als Gesamtübersicht über die Projektlauzeit in einem Kosten-Zeit-Diagramm dargestellt
  - Vorgehensweise
    - o Definieren der Kostenpakete
    - o Ermitteln der Mengensätze (Stunden, Material)
    - o Kalkulation der Selbstkosten
    - o Budgetteilung der leistenden Material

- 10.13. Warum ist es gut, wenn man Projekte dokumentiert?
  - Man hat einen besseren Überblick
  - Ermöglicht einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich
  - Projekte effizient steuern
  - Damit Fakten, Fortschritte und Prozesse transparent sind
  - Damit alle "am gleichen Stand" sind
- 10.14. Was wissen Sie über Projektabschluss?
  - Wenn alle geplanten Aktivitäten umgesetzt wurden
  - Wird dem Auftraggeber präsentiert
  - Sichert die fachliche, organisatorische, methodische und interdisziplinäre Erfahrung für künftige Projekte

- 11.1. Was ist der Unterschied zwischen Schlüsselprozessen und Supportprozessen?
  - Prozess = ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse umwandelt
  - Schlüsselprozesse
    - o Erbringen die unmittelbare Wertschöpfung für den Kunden
    - o Produktentwicklung, Produktion, Service
  - Supportprozesse
    - o Unterstützen die Schlüsselprozesse
    - o Öffentlichkeitsarbeit, Rechnungswesen
- 11.2. Warum braucht man Prozessmanagement?
  - Prozessmanagement wird durchgeführt, wenn
    - o Die Neuausrichtung des Unternehmens am Markt erfolgen soll, z.B. globale Präsenz
    - o Prozesse unterschiedlicher Unternehmen harmonisiert werden müssen, z.B. Zusammenschlüsse, Outsourcing
    - o Neue IT-Systeme eingeführt werden, z.B. SAP
    - o Der ständige Verbesserungsprozess etabliert werden soll



- 11.3. Wertschöpfungskette
  - Steuergroße sind Kennzahlen zum Lenken
  - Prozessoptimierung soll als eigenes Projekt in folgenden 3 Schritten durchgeführt werden:

hemmen?

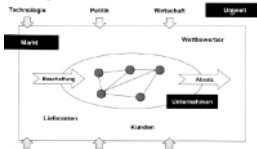
- Gehört zu den Kollektiven Ursachen
- Je stärker die Unternehmenskultur, desto hemmender für den Wandel
  - o Betriebsblindheit durch eine gemeinsame Meinung
  - o Überheblichkeit durch Stolz
- Ausnahme, wenn Wandel Bestandteil der Kultur wird
  - o Adhokratie
    - Modernste Organisationsform, mit größter Flexibilität und Innovationspotenzial
    - Gegenstück zur Bürokratie

2.7

Wie können Kosten eines Wandels Veränderungsprozesse in einem Unternehmen hemmen?

- Wirtschaftliche Ursachen
  - o Falsch verstandene Kostenvermeidung
- Wandel verursacht Kosten
  - o Sachinvestitionen, Mitarbeiter (Schulung, Rekrutierung,...)
  - o Wandel unterlassen obwohl die Opportunitätskosten die Kosten weit übersteigen
  - o Kapital wird kurzfristig dringender gebraucht
- Dadurch kann existenzbedrohende Krise entstehen

2.8 Wie erklären Sie Komplexität in einem Unternehmen im Rahmen der folgenden Abbildung?



- Komplexität ist von 3 Eigenschaften abhängig
  - Vernetztheit = viele voneinander abhängige Merkmale
  - Dynamik = Realität verändert sich selbstständig (ohne Zutun des Unternehmens)
  - Intransparenz = nicht alle Merkmale der Realität bekannt

2.9. Warum ist es wichtig, kleinere Schritte (evolutionären Vorgang) in der Veränderung dem Big Bang vorzuziehen?

- Durch den Big Bang werden alle überlastet
- Es macht sich viel Schock breit
- Kaltstart-Problem könnte auftreten
- Zu wenig Zeit um die Mitarbeiter "abzuholen"

Kleine Schritte

- Mitarbeiter wirken mit
- Es sind ständig Teilerfolge verzeichnenbar
- Man kann sich Zeit nehmen und Überzeugungsarbeit leisten

3.1. Wie kann man den Kaltstart eines ChgM Prozesses vermeiden?

- Ausreichende Vorbereitung der Betroffenen auf die Veränderung
- Nicht alles überfliegen nach dem Motto "es soll alles ganz schnell gehen"
- Zeit nehmen, dass alle die Veränderung verstehen, sonst Widerstand

3.2. Wie kann man dem Syndrom Not invented here vorbeugen? Wie kann man ihm gegenwirken?

- Ist eine Folge des Kaltstarts
- Mitarbeiter von Anfang an einbinden
- Erklären warum der Wandel stattfindet
- Ihnen nicht kommentarlos Veränderung an tun

3.3. Warum entsteht das Gefühl bei den MitarbeiterInnen, dass alles Gute von oben kommt?

- Verhandlungen und Entscheidungen hinter verschlossenen Türen
- Mitarbeiter nicht eingebunden
- Kann die Fixiertheit auf die Lösung in einem Unternehmen komplett der falsche Weg zur Verbesserung sein? Wieso?

- Ja
- 2 Probleme
  - o Falsche Frage
    - Fixiertheit auf die Lösung ohne das Problem wirklich zu kennen
  - o Lösung ist Teil des Problems
    - Lösen des Problems mit "mehr desselben" wird das ursprüngliche Problem verstärkt
    - Wegen Engpässen neue Straßen -> zieht mehr Verkehr an -> Engpässe -> neue Straßen

3.5. Wie kann man dem gesamten Entwicklungsprozess in einem Unternehmen schaden, wenn man die Wahrheit den MitarbeiterInnen nicht mitteilt?

- Abwiegen - oder die Wahrheit auf Raten
  - o Mitarbeiter fühlen sich für blöd verkauft
  - o Mitarbeiter erfahren nur Stückweise die schlechten Nachrichten
  - o Mitarbeiter haben kein Gefühl für die Lage des Unternehmens
- Es kann kein Bewusstsein für Mitverantwortung stehen
- 3.6. Bringt es was, mit der Angst von MitarbeiterInnen zu spielen? Was kann da schief gehen?
  - Dramatisieren - oder das Geschäft mit der Angst
    - o Mitarbeiter arbeiten kurzfristig besonders fleißig aus Angst um ihren Arbeitsplatz
    - o Paralyse des Gesamtsystems = alle gehen in Deckung und verfallen in eine Erstarrung
    - o Flucht = statt Solidarität und Zusammenhalt achtet jeder nur noch auf sich

3.7. Was für eine Rolle spielt die Unternehmenskultur eines Betriebes in einem Chg Prozess?

- Sehr große Rolle
- Bestimmt ob CM Erfolg hat oder nicht
- Bsp: junge, dynamische Kultur vs. Alteingesessene Mitarbeiter

3.8. Was kann schief gehen, wenn in einem Unternehmen zu viel auf einmal geändert wird?

- Erfolgsversprechender Handlungsansatz folgt dem nächsten
- Mitarbeiter arbeiten nicht mit vollem Einsatz, um für den nächsten Ansatz noch Energie zu haben

3.9. Warum braucht man Insellösungen in einem Unternehmen? Gibt es Nachteile von solchen Lösungen?

- Insellösung = technisches System, das mit anderen Systemen nicht kompatibel ist
- Aussichten auf Erfolg sinken, je stärker der Kontrast zum Vorhaben zur vorherrschenden Situation ist
- Enormer und auf Dauer nicht leistbarer Betreuungsaufwand ist die Folge

3.10. Wie schaffen manche Manager, dass sie Vertrauen von den MitarbeiterInnen verlieren?

- Etikettenschwindel und Glaubwürdigkeitslücke
  - o Vorteil des einen ist meist Nachteil des anderen bei Veränderungen
  - o Dadurch investieren Mitarbeiter Energie in Strategien mit negativen Konsequenzen
  - o Im Untergrund werden die Vorhaben unterlaufen

4.1. Geben Sie einen typischen Fehler bei Veränderungen an und erklären Sie diesen mit einem Beispiel

- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
  - o Beurteilung der Leistung des Unternehmens aus Mitarbeitersicht
  - o Beurteilungsspektre sind die Motivation und Zufriedenheit
    - o z.B. Beschwerde- oder Fluktuationsdaten
- Kundenbezogene Ergebnisse
  - o Höchste Priorität im ganzen Modell
  - o Welche Anstrengungen das Unternehmen unternimmt, um Kundenzufriedenheit zu erzielen
  - o d.h. inwieweit es dem Unternehmen gelingt, die Anforderungen der Kunden zu erfüllen
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
  - o Beurteilung, inwieweit das Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen der Öffentlichkeit erfüllt
  - o Positives Image spiegelt sich in einem guten Arbeitskräfteangebot, in guten Beziehungen zu Gewerkschaften und Behörden wider
- Wichtige Ergebnisse der Organisation
  - o Finanzielle und nicht finanzielle Indikatoren für die Messung des Unternehmenserfolgs verwenden
  - o Nicht finanzielle Messgrößen lassen sich als Treiber der finanziellen Ergebnisse interpretieren

6.11. Warum verwendet man das EFQM Excellence Modell.?

Ziele und Vorteile wurden weiter oben angeführt

6.12. Wie handelt man, wenn man das EFQM Excellence Modell umsetzen möchte?

- Engagement entwickeln
  - o Engagement der obersten Führungsteams sicherstellen
- Selbstbewertung planen
  - o Planung der Selbstbewertung
- Team entwickeln und schulen
  - o Bewertungsteams bilden und ihre Mitglieder gesondert schulen
  - o Für jedes Kriterium ein Bewertungsteam
  - o Sollten aus Vertretern aller Managementebenen und betrieblichen Funktionen zusammengesetzt sein
- Pläne Mitarbeitern bekannt machen
- Selbstbewertung durchführen
  - o Bewertung durchführen
  - o Verbesserungsmaßnahmen ableiten
  - o Strategische Ziele mittels Balanced Scorecard entwickeln (2. Stufe)
- Aktionsplan ausarbeiten, Mitarbeiter integrieren (Stufe 2 & 3)
- Aktionsplan durchführen (Stufe 4 & 5)
- Fortschrittskontrolle
  - o Maßnahmen auf Umsetzung und Wirksamkeit überprüfen
  - o Regelmäßig stattfindender Vorgang
- Von vorne beginnen



7.1. Wie balanciert die Bewertung mittels RADAR-Matrix?

- Results
  - Bewertung der Ergebnisse einer Organisation
  - Was eine Organisation mit Hilfe ihrer Politik und Strategie erreicht hat
  - Umfang: relevante Gebiete

- Approach
  - Bewertung der strategischen Planung einer Organisation
  - Vorgehensweise sollte klar begründet sein
  - Sollten Wohldifinierte und gestaltete Prozesse vorhanden sein

- Deployment
  - Bewertung der Umsetzung von geplanten Aktivitäten
  - Was eine Organisation unternimmt, um geplante Vorgehensweisen umzusetzen
- Assessment & Review
  - Bewertet das Vorgehen beim Bewerten und Verbessern von Aktivitäten

8.2. Warum setzt man Balanced Scorecard ein?

- Instrumentarium, womit die Unternehmensvision und -strategie in ein ausgewogenes Bündel von Kennzahlen zur Leistungsmessung einer Organisation übertragen werden kann
- Fördert die Balance zwischen langfristigen Strategien und kurzfristigen Maßnahmen
- Klammer zwischen strategischem und operativem Geschäft

8.3. Wie hängt die finanzwirtschaftliche Perspektive eines Balanced Scorecards mit den anderen Perspektiven zusammen?

- Doppelrolle der Ziele und Kennzahlen
  - o Für die Finanzperspektive
  - o Endziele für die Ziele und Kennzahlen aller anderen Perspektiven
- Beispiele
  - o Ertragswachstum
  - o Produktivitätssteigerung/Kostensenkung
  - o Investitionsstrategie

8.4. Wie hängt die Kundenperspektive eines Balanced Scorecards mit den anderen Perspektiven zusammen?

8.5. Wie hängt die interne Prozessperspektive eines Balanced Scorecards mit den anderen Perspektiven zusammen?

8.6. Wie hängt die Mitarbeiterperspektive eines Balanced Scorecards mit den anderen Perspektiven zusammen?

8.7. Wie geht man in einem Balanced Scorecard vor?

1. Entwickeln einer Unternehmensvision
  - Unternehmenszweck
  - Kernkompetenzen
  - Strategische Position
2. Definieren strategischer Zielvorgaben
  - Strategische Zielvorgaben bezüglich aller 4 Perspektiven
3. Auswählen und Gestalten von Kennzahlen
  - Um Ziele messbar zu machen

8.8. Warum sind Visionen wichtig?

- Wesentlicher Bestandteil von Veränderungsprozessen
- Vorausdenken eines Zustandes des Unternehmens in der Zukunft
- Leitbild für alle Mitglieder und bündelt sämtliche Kräfte auf ein gemeinsames Ziel

8.9. Wie hängen Strategien mit Visionen zusammen?

- Strategie = Leitlinie des täglichen Handelns
  - o Enthält den Unternehmenszweck
  - o Längerfristige Ziele
  - o Vorgehensweise zu deren Umsetzung
- Ausgehend von der Unternehmensvision werden strategische Ziele entwickelt

8.10. Wie stellt man die Kennzahlen für BSC fest?

- Um definierte strategische Ziele messbar zu machen
- Für jede der 4 Perspektiven leitet man von den strategischen Zielen Kennzahlen ab
- zB: Eigenkapitalrentabilität steigern -> Kennzahl: Return on Equity

8.11. Geben Sie Beispiele zu Kennzahlen in unterschiedlichen Perspektiven des BSC?

- Herstellungskosten pro Stück
- Kundenzufriedenheit
- Entwicklungszeit/ Reklamationsbearbeitungszeit
- Anzahl der Beschwerden



11.3.

- Wertschöpfungskette
- Steuergröße sind Kennzahlen zum Lenken
- Prozessoptimierung soll als eigenes Projekt in folgenden 3 Schritten durchgeführt werden:
  1. Arbeitsschritt: Prozessarbeit vorbereiten
  2. Arbeitsschritt: Prozesse beschreiben
  3. Arbeitsschritt: Prozesse strukturieren, lenken und ständig verbessern

11.4.

- Prozesse können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden
- Jede Kategorie kann optimiert werden und führt zu einer Verbesserung der Qualität und Produktivität des Unternehmens

11.5. Erklären Sie den Arbeitsschritt Prozessarbeit vorbereiten im Prozessmanagement?

- Struktur mit klar definierten Rollen für ein erfolgreiches Projektmanagement klären
- Rollen definieren
  - o Für jede Rolle Aufgaben im Projekt beschreiben
  - o Verantwortlichkeiten: wichtig für das Verständnis und die Erwartung der Personen
- Zu Klären
  - o Ziele
  - o Ausgangssituation (Aufgabe, Voraussetzungen und Ressourcen)
  - o Rahmenbedingungen
- Kick-off-Veranstaltung als Startschuss für die Veränderungen
  - o Erläuterung von Zweck und Zielen
  - o Projektorganisation und Zeitrahmen vorstellen
  - o Zum Abschluss eine Motivations-Maßnahme

11.6. Erklären Sie den Arbeitsschritt Prozesse beschreiben im Prozessmanagement?

- Ist-Prozess-Workshop
  - o Beschreibung des Ist-Prozesses sollte mit den am Prozess beteiligten Personen stattfinden
  - o Prozesssteams kommen bei Workshop zusammen
  - o Gemeinsames Prozessverständnis erzeugen
  - o Prozess Arbeitsschritt für Arbeitsschritt darstellen
  - o Mapping des Ist-Prozesses erzeugen
  - o Jeder Aktivität werden Verantwortlichkeiten, Hilfsmittel und Zeitdauer zugeordnet



- Barrierenbeseitigung
  - o Aufzeigen von Barrieren im Ist-Prozess
    - Alle Probleme, die eine Verbesserung verhindern an der Stelle im Prozess visualisieren, wo sie auftreten
    - Probleme sind meistens dort, wo Diskussionsbedarf besteht
  - o Beseitigen von Barrieren
    - Beginnt direkt nach dem Ist-Prozess-Workshop
    - Mitarbeiter lernen, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und aus eigener Kraft umzusetzen
    - Führungskräfte sollten die Mitarbeiter bei den Aktivitäten unterstützen

11.7. Wie funktionieren die Workshops, die zur Erhebung des Ist-Zustandes dienen?

- Wie oben erwähnt
- Durch einen Ist-Prozess-Workshop, 1 Woche
- Danach Barrierenbeseitigung, 2 Monate

11.9. Erklären Sie den Arbeitsschritt Prozesse strukturieren, lenken und ständig verbessern im Prozessmanagement?

- Soll-Prozess Workshop, 1 Woche
  - o Prozesse auf die Anforderungen der Kunden ausrichten
  - o Konzeption eines Soll-Prozesses mit
    - Review der Barrierenbeseitigung
      - o Zu Beginn eine Präsentation der Ergebnisse aus dem Barrierenbeseitigungsschritt
    - Definition von Prozesszielen
      - o Festlegen folgender Punkte für Teilprozesse
        - ◆ Ziele
        - ◆ Anfangs- und Endpunkte
        - ◆ Verantwortliche Person
      - o Planung und Mapping des Soll-Prozesses wie beim Ist-Prozess
      - o Ergebnis = verkürzter und transparenter Prozess, den das Team als seinen neuen Soll-Prozess versteht
    - o Danach Implementierung, 4 Monate
      - PDCA-Zyklus
        - o Plan
          - o Prozessziele festlegen
          - o Hindernisse beschreiben
          - o Ursachen beseitigen
          - o Maßnahmen festlegen
        - o Do
          - o Maßnahmen durchführen und dokumentieren
        - o Check
          - o Ergebnisse überprüfen und visualisieren
        - o Act
          - o Soll-Ist-Vergleich durchführen
          - o Ziel erreicht: Standard festlegen
          - o Ziel nicht erreicht: Probleme identifizieren
      - o Klären, was, wie, von wem, bis wann getan werden muss
      - o Regelmäßige Reviews
      - o Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse
        - Prozessbeteiligten müssen ständig etwas lernen um flexibel auf sich permanent ändernde Anforderungen reagieren zu können
        - Kleine kontinuierliche Fortschritte