

# Change

# Management (Tellioglu)

Vorlesungsmitschrift  
2020 W

# Inhalt

## 1te Vorlesung

- Was ist Change Management? Warum Change Management
- Veränderungen
- Ziel, Dimension, Gründe
- Wie reagiert der Mensch darauf?
- Unternehmenswandel: Lebenszyklusmodell

## 2te Vorlesung

- Gründe für Veränderungen
- Ansatzpunkte für Veränderungen
- Hemmisse und Hindernisse

## 3te Vorlesung

- Ursachen für fehlendes oder zu spätes Handeln
- Ursachen für Fehler

## 4te Vorlesung

- Veränderungszyklen nach Kondratieff
- Phasen von Veränderungsprozessen
- Symptome für Widerstand
- Widerstandsmuster

## 5te Vorlesung

- Individuum in Gruppen
- Stufenweiser Veränderungsfahrplan
- Methoden des 7-Stufen-Plan
- 1. Stufe: Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell
- Bewertung mittels RADAR-Matrix

## 6te Vorlesung

- 2. Stufe: Balanced Scorecard

## 7te Vorlesung

- 3. Stufe: Integrative Kommunikation
- 4. Stufe: Projektmanagement

## 8te Vorlesung

- 5. Stufe: Prozessmanagement
- 6. Stufe: Höchstleistungsteams
- 7. Stufe: Effektive Selbstführung

# 1.1 Was ist Change Management, warum CM?

„Change Management als Steuerung des Wandels auf dem Weg von A nach B“

„Change Management bedeutet, Veränderungsprozessen auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren.“

„Es geht bei Change Management darum, eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt (...) zum Ziel (...) zu erreichen.“

„Unter Change Management ist somit ein Prozess der kontinuierlichen Gestaltung von Kommunikationsprozessen und flexiblen Organisationsstrukturen zu verstehen, die das eigenverantwortliche Handeln durch die Identifikation jedes einzelnen Mitarbeiters mit den Zielen der Organisation fördern.“

„Umgangssprachlich moderner Sammelbegriff für alles, was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird.“

„Das Management von Veränderung beziehungsweise den Wandel gestalten.“

## 1.2 Veränderungen

Veränderungen passieren

in Technologien, IT, Produktionstechniken

in neuen Strategien

in neuen Unternehmen & Organisationen

in neuen Geschäftsprozessen

sowie im Umfeld einer Organisation, wie z.B. am Markt, in der Gesellschaft, im politischen und ökonomischen Umfeld.

## Ziel

Schneller am Markt sein, dazu kostengünstig & mit der vom Kunden geforderten Qualität

Allumfassender Wandel: radikal, schnell, häufig

Herkömmlicher Weg -> neue Formen der Zusammenarbeit

## Wie reagiert der Mensch darauf?

Menschen wollen in erster Linie bewahren, je älter desto mehr Erfahrung.  
Mögen keine Unklarheiten, Unsicherheiten oder Chaos

Mensch = Teil der Situation, Teil des Problems, das Problem selbst.

## Dimensionen der Veränderung

... die in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit voneinander ins Kalkül gezogen werden müssen.

Allgemeine Rahmenbedingungen

Hintergründe und Zusammenhänge

Individuum

## 7.3 Unternehmenswandel: Lebenszyklusmodell

Lebenszyklusmodell (von Lievegoed bzw. Greiner):

- Pionierphase
- Krise aufgrund des Unternehmenswachstums
- Differenzierungsphase
- Krise aufgrund der entstandenen Bürokratie
- Integrationsphase

### Pionierphase

Unternehmensgründer dominierend (Art Familienoberhaupt).

Kaum Strukturen, Improvisation und direkte Kommunikation.

„Kreatives Chaos“ herrscht vor.

Engere persönliche Beziehung zu Mitarbeiter\_innen und Kund\_innen.

Kund\_innenwünsche direkt und unbürokratisch.

### Krise aufgrund des Unternehmenswachstums nach der Pionierphase

Persönlicher Kontakt zu allen Kund\_innen nicht mehr möglich.

Einige Mitarbeiter\_innen möchten Führungsverantwortung.

Steigende Mitarbeiter\_innenzahl erfordert Führungskräfte.

Benötigte Technik bzw. Know-How übersteigt Kompetenzprofil des Unternehmens.

## Differenzierungsphase

Organisationsproblem durch Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten:

Es bilden sich spezialisierte Abteilungen mit eigenen Führungskräften.

Höheres Maß an Standardisierung wird notwendig.

Einsatz von effizienteren Technologien wird möglich.

## Krise aufgrund der entstandenen Bürokratie

Kommunikationsbarrieren zwischen den Abteilungen.

Nicht mehr ausreichende Koordination und damit Ineffizienz.

Kund\_innen- und Marktorientierung leidet darunter: Kunden wenden sich ab.

## Spannungsphase

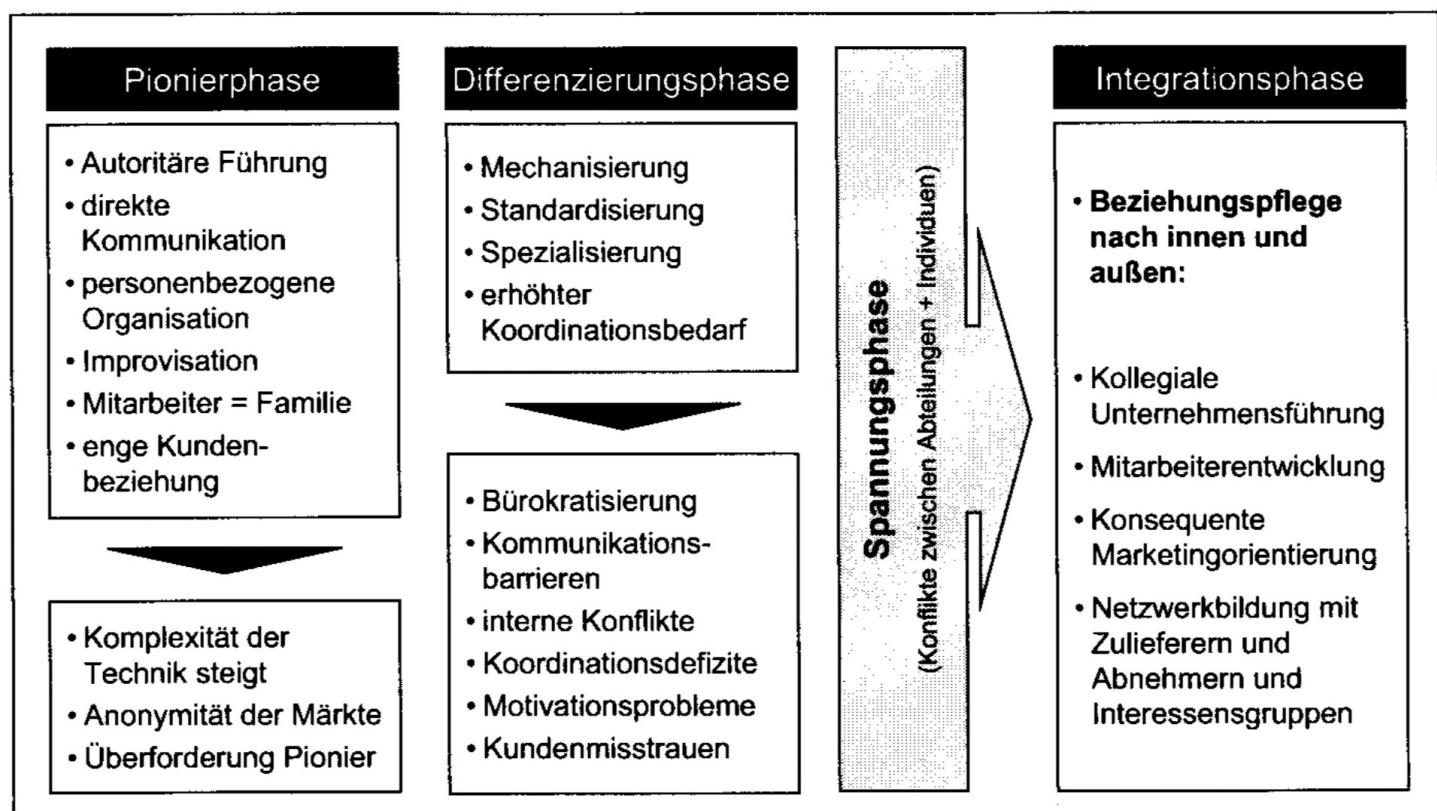
Konflikte zwischen Abteilungen und Individuen.

## Integrationsphase

Beziehungspflege nach innen und außen.

Kollegialere Führung des Unternehmens nach innen (zB auch Personalentwicklungs-Maßnahmen)

Kooperative Netzwerkbildung mit Zulieferer\_innen und Abnehmer\_innen (zB Produktionsweiterentwicklung nach Kund\_innenwünschen)



## **2.1 Gründe für Veränderungen**

### **Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation**

Alles wird computerisiert.  
Gleichzeitig an viele Orten präsent.  
Neue Wertschöpfungsketten durch e-commerce & Internet.  
Globale und funktionsübergreifende Netzwerke.  
Virtuelle Organisationen.  
Keine Abgrenzungen zw. Verkäufer\_in/Käufer\_in, Produzent\_in/Dienstleister\_in/Kund\_in

### **Verknappung der Ressource „Zeit“**

Schnelligkeit als strategischer Erfolgsfaktor.  
Mit richtigen Produkten & Dienstleistungen mit der richtigen Qualität & dem passendem Preis schnell am Markt sein.  
Besetzter Käufer\_innenmarkt nach dem Prinzip der Verdrängung:  
→ kein Anbieter wird vermisst.  
Wettbewerb.

### **Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie**

Keine Grenzen von Nationen oder Kulturen.  
Herausforderungen: Sprache, unterschiedliche Denkmuster, Wahrnehmungsfilter, Erlebens- und Handlungsgewohnheiten.

### **Verknappung der Ressource „Geld“**

Tiefere Kluft zwischen Arm und Reich  
Nord-Süd- und West-Ost-Gefälle trotz Globalisierung.  
Teure Sozial-, Gesundheits- und Bildungssysteme.  
Nicht bezahlbare Bürokratie hindert auch die Volkswirtschaft an der freien Entfaltung

### **Dramatische Steigerung der Komplexität**

Turbulente und widersprüchliche Zukunft.  
Trotz Vernetzung einzelne Entscheidungen notwendig, die andere Optionen begrenzen.  
Realisierung von Optionen verbraucht die knappen Ressourcen.  
Keine Entscheidung treffbar → Mehrdeutigkeiten → kein Überblick → nicht handlungsfähig

### **Unternehmensorganisation von Ausrichtung nach Funktion**

Trennung von Funktionen, Trennung eindeutiger Zuständigkeiten, Trennung strikter Ordnung und Kontrolle, Trennung von Funktionsbereichen als Machtzentren, keine Teilung der Verantwortung.  
Keine innengeleitete Organisation → Bedürfnisse der\_des Kund\_in im Vordergrund.  
Keine starren Verfahren und eindeutige Zuständigkeitsbereiche

## **Unternehmensorganisation zu Prozessketten und Netzwerken**

Alles suchen schnell nach Lösungen über die Grenzen von Bereichen, Funktionen, Unternehmen hinweg.

In horizontalen Prozessketten denken, die sich am Markt und an Kundenbedürfnissen ausrichten.

Lockere Spielregeln, Ad-hoc-Regelungen.

Ungeteilte Verantwortung.

Maßgeschneiderte Projekte, Allianzen mit loser Kopplung, virtuelle Organisationen.

## **Selbstgesteuerte interdisziplinäre Netzwerke**

Ermutigt Mitarbeiter\_innen die Probleme eigenhändig aufzugreifen und zu lösen.

Gelebtes Unternehmertum im Unternehmen.

Interdisziplinäre Kontakte knüpfen.

Informelle Beziehungen -> schnellere, unbürokratische Lösung von Problemen.

## **Die lernende Organisation**

Feedback der Umwelt (Kund\_innen, Markt, Konkurrenz, Share- & Stakeholder)

Möglich, auf Überraschungen zu reagieren.

Bereit, anderen Überraschungen zu bereiten.

## **Rollenwandel der\_des Manager\_in: Von Würdenträger\_in zu Spieltrainer\_in**

Als Coach, als Trainer\_in.

Mitarbeiter\_in erfolgreich machen.

Entscheidungen an der Basis treffen.

Richtige Mitarbeiter\_innen am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt einsetzen.

## **Rollenwandel des\_der Mitarbeiter\_in: Von Untergebenen zu Unternehmer\_innen im Unternehmen**

Mündig, verantwortungsvoll

Selbstführung, -steuerung, -verantwortung.

Geändertes Regelwerk.

Angepasste Arbeitszeiten, Beurteilungssysteme, Bezahlungs- und Anreizsysteme

## **Führen durch Ziele**

Konsequente Zielvereinbarungen.

Konsequente und durchgehende Führung im Rahmen vereinbarter Ziele.

Mit entsprechenden Rahmenbedingungen.

## Schlüsselfaktor Sozialkompetenz

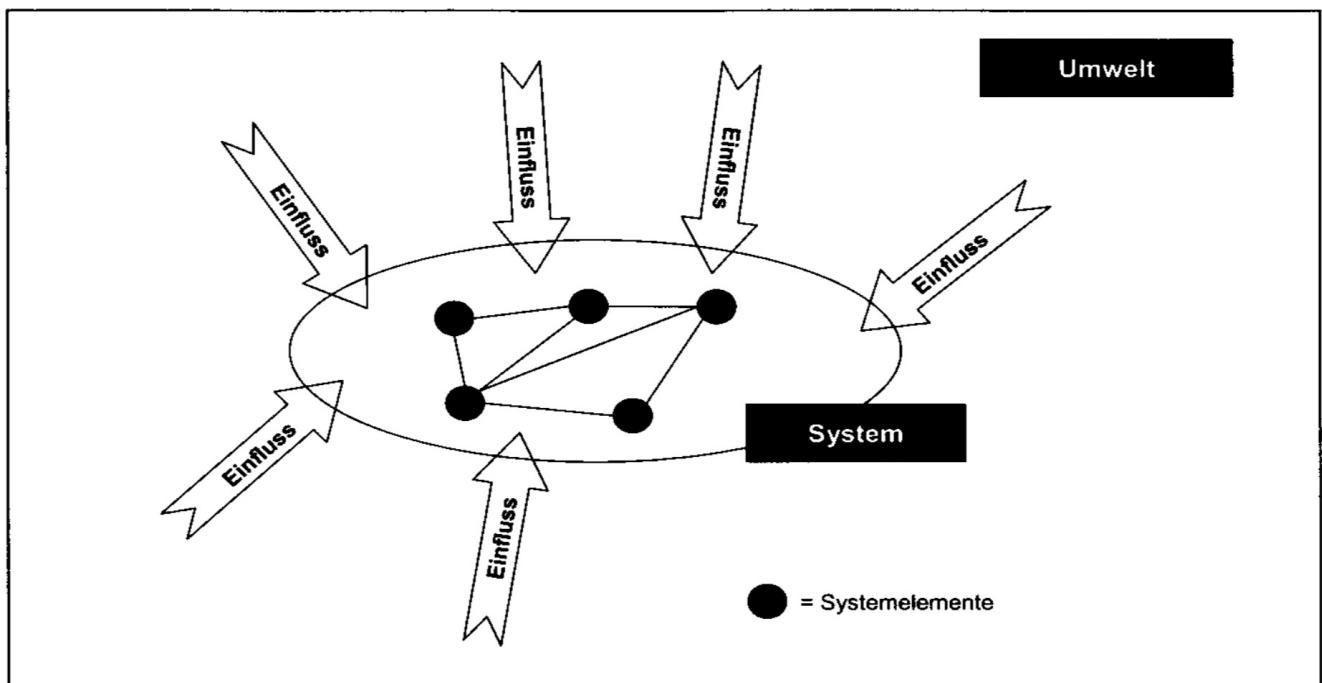
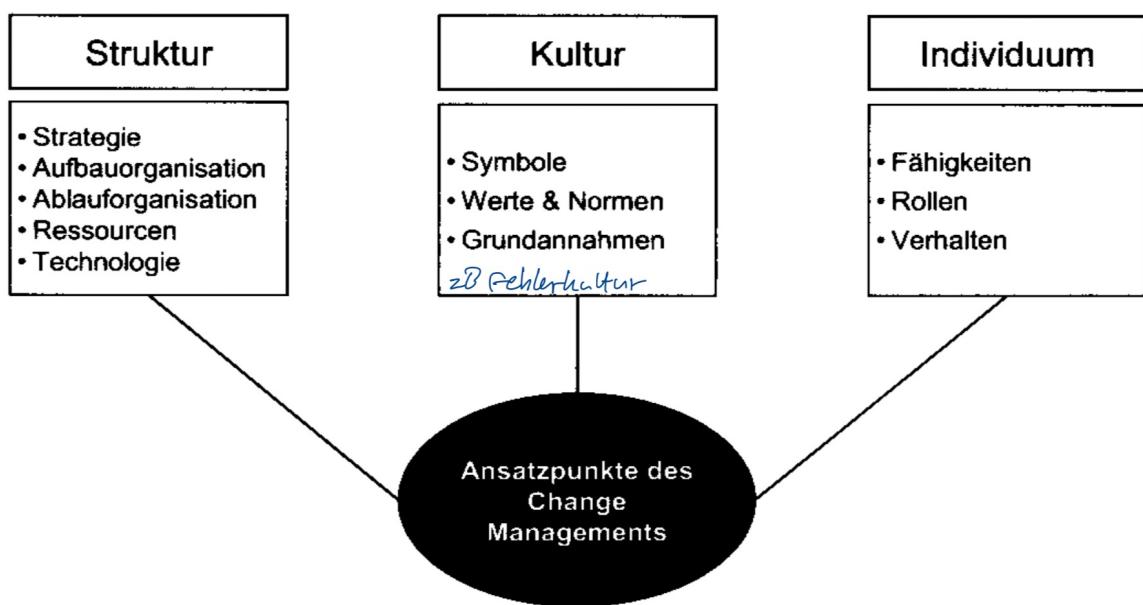
Menschen sind keine Maschinen.

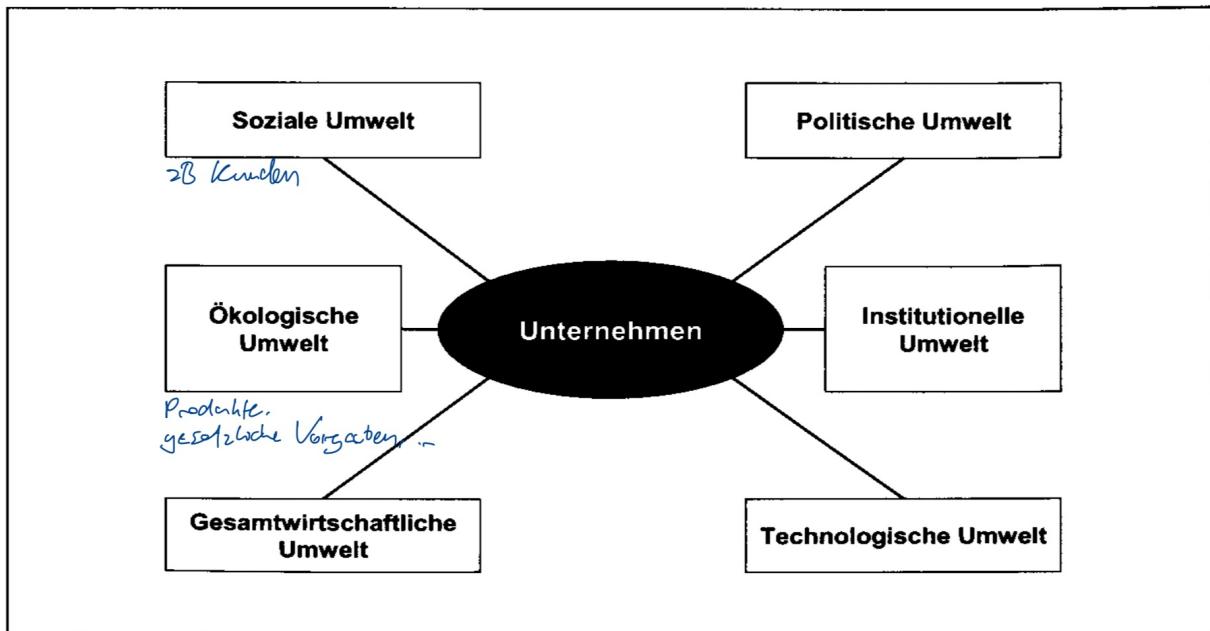
Menschen haben Gefühle und Erwartungen.

Menschen sind persönlich anfällig für Enttäuschungen & Kränkungen

Sozialkompetenz, Menschen in ihrem Inneren zu verstehen und im Umgang mit ihnen diese inneren Zustände zu berücksichtigen

## 2.2 Ansatzpunkte für Veränderungen





## Externe Auslöser von Unternehmenswandel

Reaktionen auf Umfeldwandel → produktives Handeln

Marktimmanente Entwicklungen: Imitation, Verdrängung, Erschöpfung, Ausschlachtung

## Interne Auslöser von Unternehmenswandel

Das „Burn-Out-Syndrom“ beim Unternehmen:

- 70% der Unternehmenskrisen entstehen aus dem Erfolg heraus.
- exzessives Wachstum
- unkontrollierter Wandel
- zu mächtige Unternehmensführung
- überzogene Erfolgskultur (Fehler werden nicht erkannt)

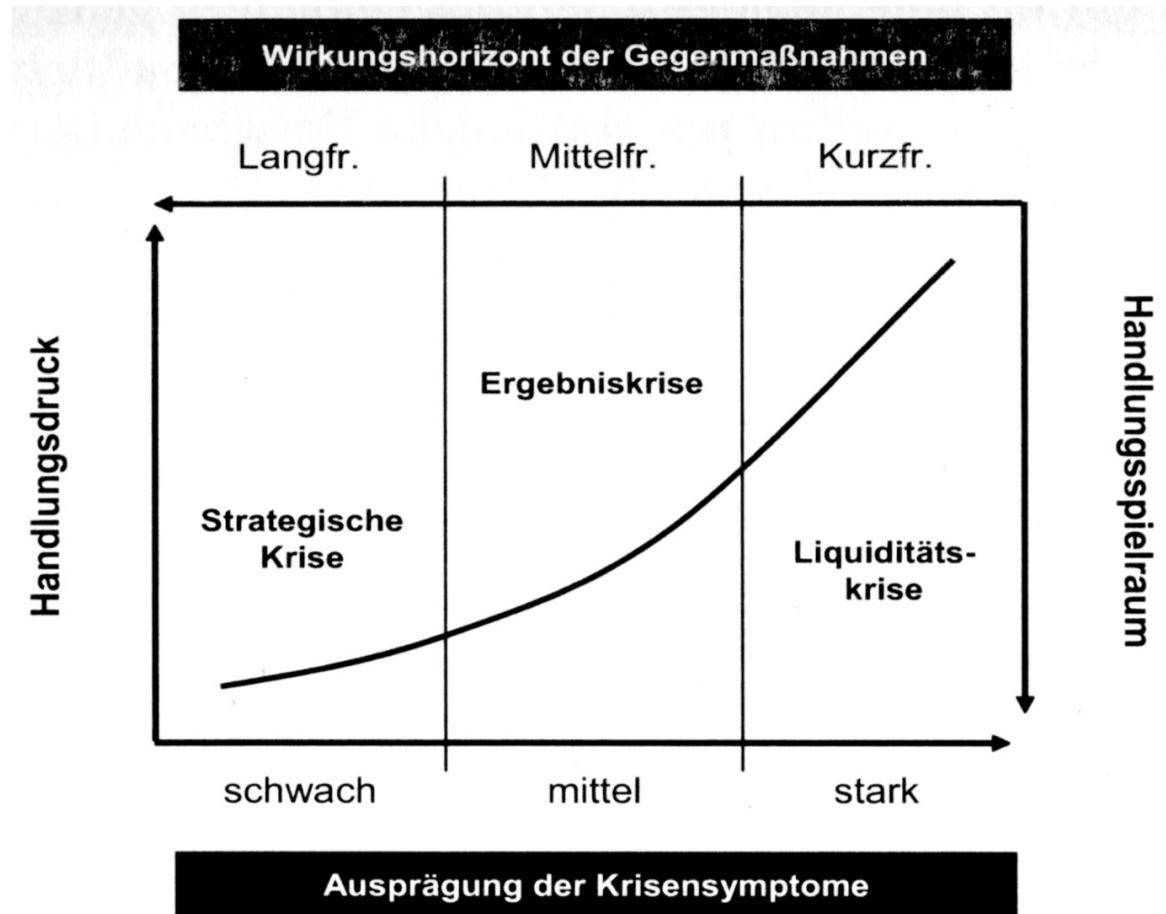
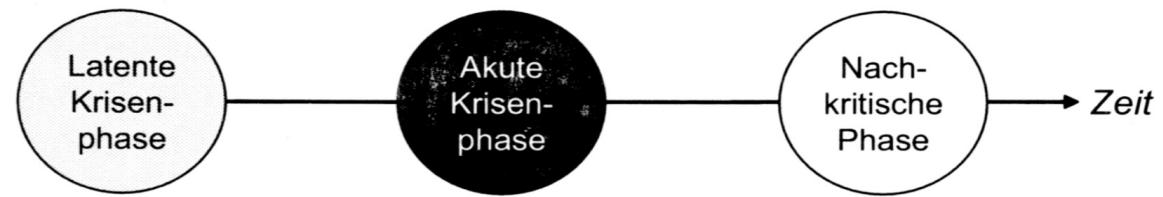
## 2.3 Hemmnisse & Hindernisse

### Hindernis Nr. 1: Das hierarchische System

Das in Jahrtausenden eingespielte Miteinander von Oben und Unten.

Oben = diejenigen, die Macht über die Unten haben

Unten = keineswegs nur Opfer



### 3.1 Ursachen für fehlendes oder zu spätes Handeln

Individuelle Ursachen im Bereich der handelnden Personen

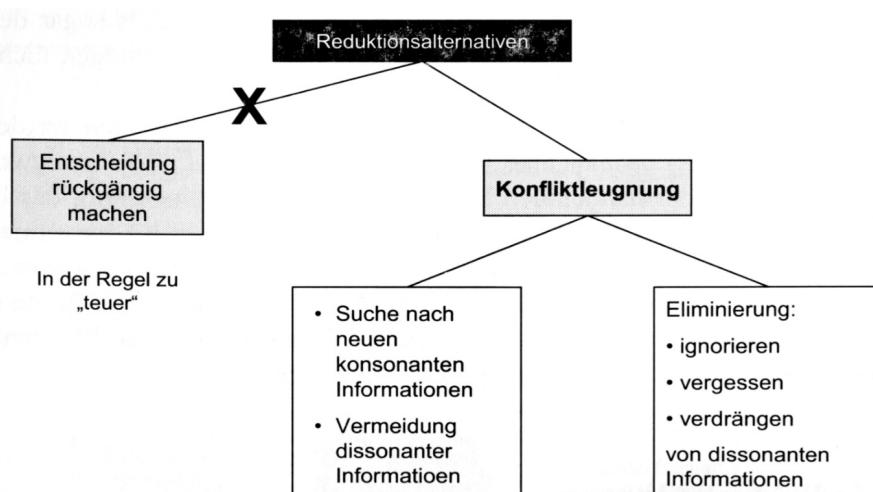
Kollektive Ursachen im Bereich des Unternehmens als Ganzen

Wirtschaftliche Ursachen, falsch verstandene Kostenvermeidung

Komplexität, Unsicherheit über die Wirkung von Änderungsmaßnahmen

#### Individuelle Ursachen

Vermeidung kognitiver Dissonanz: Anstreben einer möglichst harmonischen Denkwelt



Satisficing-Verhalten (satisfying + suffice)

Optimierungsverhalten	Satisficing
Viele Entscheidungskriterien berücksichtigt	Beschränkung auf wenige Entscheidungskriterien
Simultane Überprüfung zahlreicher Entscheidungsalternativen	Sequentielle Überprüfung weniger, zumeist bekannter Alternativen
Dezidierte Prüfung aller Alternativen	Oberflächliche Prüfung der Alternativen
Berechnung einer optimalen Lösung	Suche nach einer zufriedenstellenden Lösung

## Kollektive Ursachen

### Wandelhemmnisse durch formale Organisationskriterien

Wandel gehemmt, wenn

- hohes Maß an Zentralisation: Prozesse hochgradig formalisiert
- hohes Produktionsvolumen: Massenfertigung
- Vorherrschaft von Effizienzzielen

### Gehemmter Wandel durch starke Unternehmenskulturen

Stärke einer Unternehmenskultur abhängig von drei Faktoren: Prägnanz einer Kultur, Verbreitungsgrad der Kultur, Verankerungstiefe

Je stärker die Unternehmenskultur, desto hemmender für den Wandel:  
Betriebsblindheit durch eine gemeinsame Meinung.

Eine starke Kultur

- stärkt die Vermeidung kognitiver Dissonanz
- ist positiv, wenn Wandel Bestandteil der Kultur wird (Adhocracy-Culture)

## Wirtschaftliche Ursachen

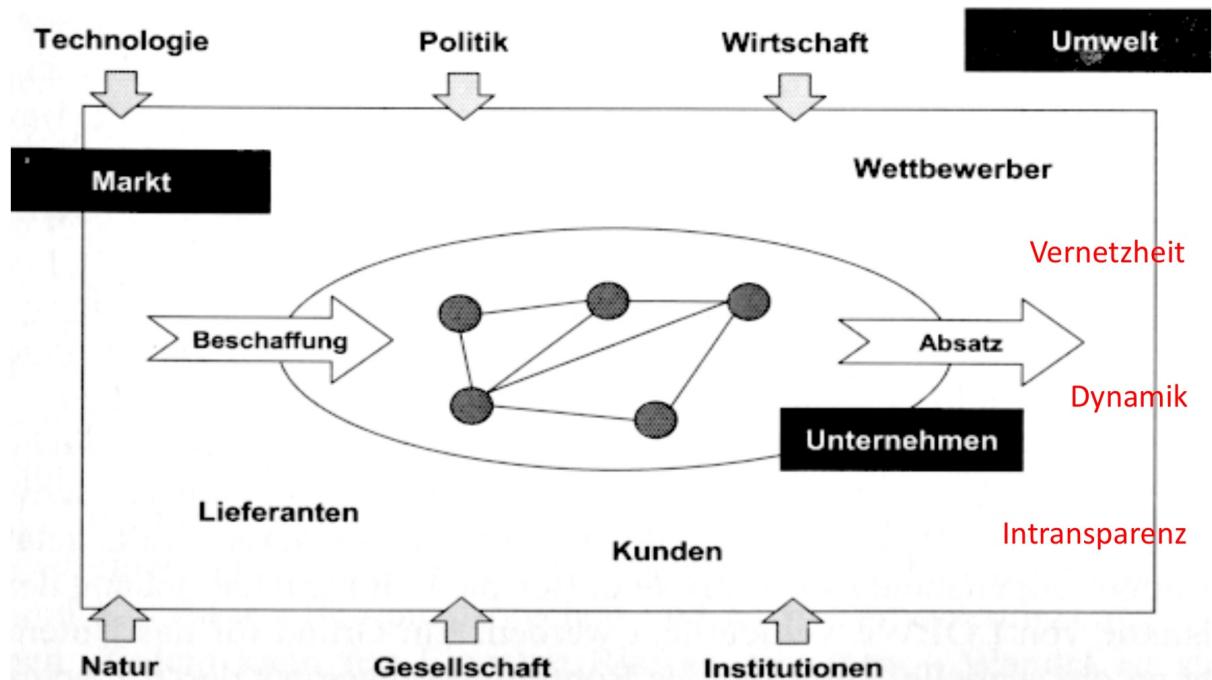
Wandel selbst verursacht zahlreiche Arten von Kosten:

- Kosten für Sachinvestitionen, Mitarbeiter\_innen (Schulungen, Rekrutierungen, Freisetzung)
- Oft wird der Wandel unterlassen, obwohl die Opportunitätskosten die Kosten des Wandels übersteigen.

Durch Wandel drohen bisherige Investitionen obsolet zu werden.

Existenzbedrohende Krise kann durch Unterlassen des Wandels entstehen.

# Komplexität



Unternehmen sind sehr komplexe Systeme. Die Komplexität ist von drei Eigenschaften abhängig:

- Vernetztheit: Viele voneinander unabhängige Merkmale
- Dynamik: Realität verändert sich selbstständig (ohne Zutun des Unternehmens)
- Intransparenz: nicht alle Merkmale der Realität bekannt

Veränderungen können unabsehbare Folgen nach sich ziehen. Führt die aktuelle Strategie nicht zum Erfolg, muss das Risiko eingegangen werden.

Viele kleine Schritte („evolutionär“) sind dem „Big Bang“ vorzuziehen.

## 3.2 Ursachen für Fehler

Gescheiterter Unternehmenswandel: von 1000 befragten deutschsprachigen Unternehmen sind 38% der Change-Management-Projekte gescheitert.

Ursachen für den Misserfolg: Widerstand der Mitarbeiter\_innen (30%), mangelhafte Prozesssteuerung (25%), zu schnelles Veränderungstempo (20%), unklare Zielsetzung (12%), sonstiges (13%).

### Kaltstart

Keine Ausreichende Vorbereitung der Betroffenen auf die Veränderungen.  
Zu wenig Zeit zur Besprechung der Vorhaben verwendet.  
Widerstand der betroffenen Personen, da Veränderungen nicht verstanden werden.

Es soll alles ganz schnell gehen.

Veränderungen nur im kleinen Kreis von Eingeweihten vorübergeht und geplant.

Betroffene werden ohne jede Vorbereitung mit den Veränderungen konfrontiert, sie werden nicht beteiligt.

Angst und Abwehr als Reaktion.

### **Das „Not invented here“-Syndrom**

Was von uns hier nicht erfunden wurde, kann schon im Prinzip nicht gut sein.  
Folge des Kaltstarts und Ausschließen der Mitarbeiter\_innen beim Treffen von Entscheidungen.

Betroffene werden die vorgegebenen Lösungen „nachbearbeiten“.

Zusätzlicher Energieaufwand entsteht, den man versuchte zu vermeiden.

### **Alles Gute kommt von oben**

Oberes Management bei Krisen die „Retter in der Not“.

Verhandlungen und Entscheidungen hinter verschlossenen Türen.

Restliche Mitarbeiter\_innen nicht in den Prozess eingebunden.

### **Die falsche Frage**

Fixiertheit auf die Lösung.

Ohne das Problem wirklich zu kennen, wird eine Lösung gesucht.

-> Richtig Lösung für das falsche Problem

### **Die Lösung ist Teil des Problems**

Durch Lösen des Problems mit „mehr desselben“ wird das ursprüngliche Problem verstärkt.

Z.B. Straßenverkehr: wegen Engpässen werden neue Straßen gebaut -> die neuen Straßen ziehen mehr Verkehr an -> Engpässe entstehen -> neue Straßen werden gebaut

### **Abwiegle - oder die Wahrheit auf Raten**

Mitarbeiter\_innen erfahren nur stückweise die schlechten Nachrichten und haben kein Gefühl für die Lage des Unternehmens.

-> Es kann kein Bewusstsein für Mitverantwortung entstehen.

## **Dramatisieren - oder das Geschäft mit der Angst**

Die Situation des Unternehmens wird schlimmer dargestellt als sie ist.

- > Mitarbeiter\_innen arbeiten besonders fleißig aus Angst um ihren Arbeitsplatz.
- > Paralyse des Gesamtsystems: Alle gehen in Deckung und verfallen in eine Starre
- > Flucht: statt Solidarität und Zusammenarbeit achtet jede/r nur noch auf sich

## **Unternehmenskultur**

Nicht beachten der Unternehmenskultur. Funktioniert nicht, wenn Veränderungen ein Verhalten erfordern, dass nicht der Unternehmenskultur entspricht.

Z.B. selbstständig arbeitende Mitarbeiter\_innen mit Entscheidungsbefugnissen sollen diese Entscheidungsbefugnisse genommen werden.

## **Zu viel auf einmal**

Wandel bietet immer Einzelnen die Chance, sich zu profilieren.

Ein durchaus erfolgsversprechender Handlungsansatz folgt dem Nächsten  
Mitarbeiter\_innen arbeiten nicht mit vollem Einsatz, um für den nächsten Ansatz noch Energie zu haben.

## **Insellösungen**

Aussichten auf Erfolg sinken, je stärker der Kontrast vom Vorhaben zur vorherrschenden Situation ist.

Ein enormer und auf Dauer nicht leistbarer Betreuungsaufwand ist die Folge bzw. muss eine besondere Umwelt geschaffen werden, um eine Überlebenschance zu geben.

## **Etikettenschwindel und Glaubwürdigkeitslücke**

Vorteil des einen ist meist der Nachteil des anderen bei Veränderungen.

Versuch alles in „win-win-Strategien“ zu verpacken.

Mitarbeiter\_innen investieren so Energie in Strategien, die für sie negative Konsequenzen haben.

Im Untergrund wird oft die meiste Energie genutzt, um diese Vorhaben zu unterlaufen.  
Vertrauen in die Führung geht damit verloren.

## 4.1 Veränderungszyklen nach Kondratieff

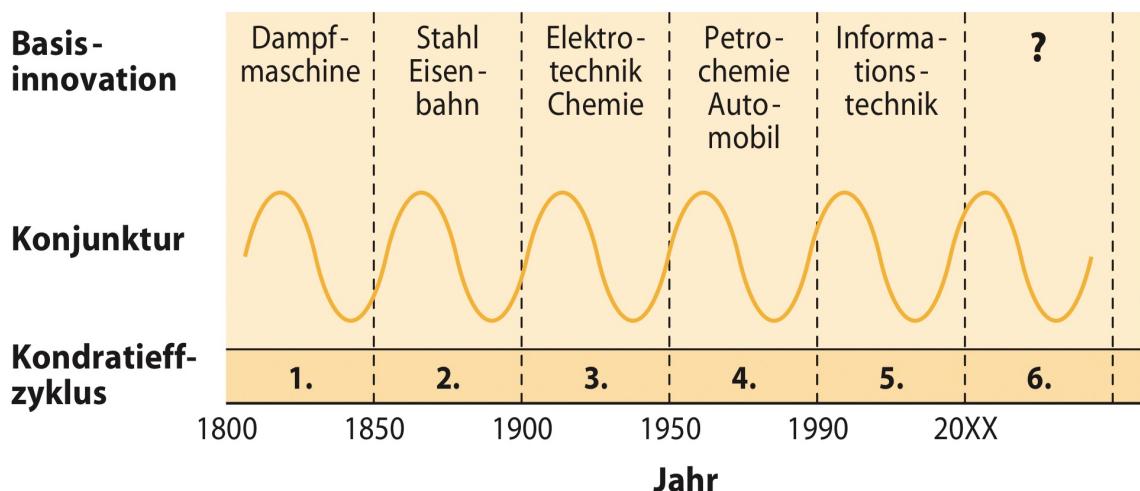


Bild 1: Kondratieffzyklus

## 4.2 Phasen von Veränderungsprozessen

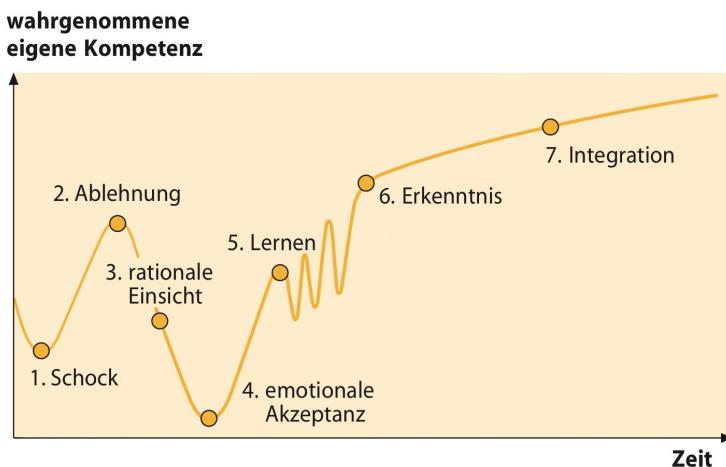


Bild 2: Phasen von Veränderungsprozessen

### Schock und Überraschung

Konfrontation mit unerwarteten Rahmenbedingungen, eigene Handlungsentwürfe eignen sich nicht mehr für die neuen Bedingungen

### Verneinung und Ablehnung

Überzeugung gestärkt, dass Veränderung nicht notwendig ist, veränderte Bedingungen werden nicht als Notwendigkeit zur Veränderung der eigenen Handlungsweisen gesehen

### Rationale Einsicht

Notwendigkeit zur Veränderung wird erkannt, Wille zur Änderung eigener Verhaltensweisen ist nicht vorhanden

## **Emotionale Akzeptanz (=Krise)**

Bereitschaft geweckt Werte und Verhaltensweisen in Frage zu stellen

-> ungenutzte Potentiale erschließen

Keine Bereitschaft geweckt

-> erneute Ablehnung der Situation und Verlangsamung/Stoppen des Veränderungsprozesses

## **Ausprobieren und Lernen**

Neue veränderte Verhaltensweisen ausprobieren und üben führt zu Erfolgen und Misserfolgen

## **Erkenntnis**

Informationen beim Üben gesammelt und führt zu einem erweitertem Verhaltensrepertoire

## **Integration**

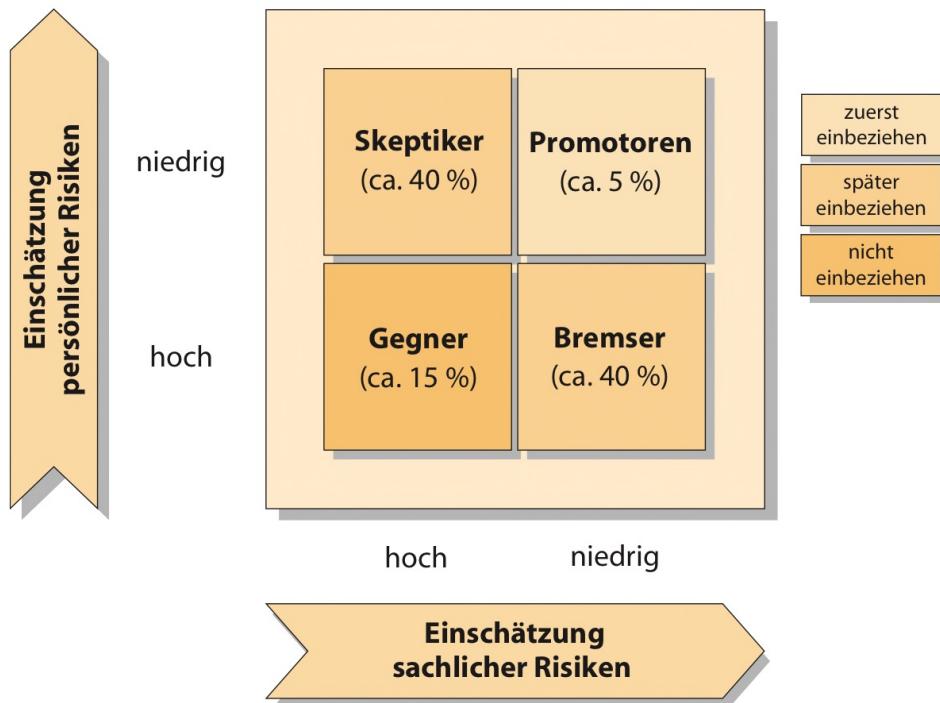
Neue Denk- und Verhaltensweisen völlig integriert

# *4.3 Symptome für Widerstand*

	<b>verbal</b> (Reden)	<b>nonverbal</b> (Verhalten)
<b>aktiv</b> (Angriff)	<b>Widerspruch</b> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	<b>Aufregung</b> Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
<b>passiv</b> (Flucht)	<b>Ausweichen</b> Schweigen Bagatellisieren ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<b>Lustlosigkeit</b> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

**Bild 4:** *Symptome für Widerstand*

## 4.4 Widerstandsmuster



**Bild 5:** Akzeptanzmatrix

**Persönliche Risiken:** Jobverlust, Statuseinbußen, weniger Einkommen

**Sachliche Risiken:** keine Effizienzsteigerung, keine Verbesserung des bis dato vorherrschenden Status quo

**Promotoren:** unterstützen den Veränderungsprozess, sollten integriert werden

**Skeptiker:** müssen von den Veränderungsmaßnahmen überzeugt werden

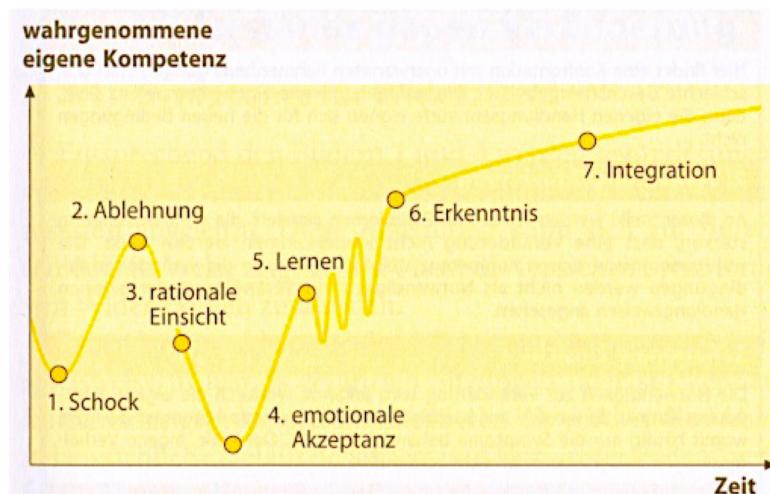
**Bremser:** man muss ihnen die persönlichen Vorteile der Veränderungsmaßnahmen verdeutlichen

**Gegner:** sind nur durch Erfolge in ihrer Meinung beeinflussbar und bei der Mitarbeit kritisch zu beobachten

# 5.1 Individuum in Gruppen

5 Schritte zur Verhaltensänderung von Erwachsenen:

- Wissen und Verstehen
- Akzeptieren und Wollen
- Können und an das eigenen Können glauben
- Sollen und Dürfen
- Tun und Beibehalten



## Zusammenhang zwischen Sachthemen und Emotionen

Mitarbeiter\_innen sind of emotional von einem Thema betroffen, zB Druck, Verunsicherung, Angst, nicht das erwartete Ausmaß an Wertschätzung erhalten, ...

Wird damit nicht offen umgegangen werden emotionale Spannungen auf sachlicher Ebene unverfänglicher Themen ausgetragen, zB kommt man mit einem Thema nicht voran, weil eine Person sich stärker als üblich an der Diskussion beteiligt.

Notwendig, dass solches Verhalten in Sitzungen offen angesprochen und das Problem gelöst wird.

## Akzeptanz und Anerkennung

Bei Unternehmenswandel müssen häufig neue Gruppen gebildet werden, neue Teams müssen geklärt werden um effektiv zusammenzuarbeiten

- > Was gelte ich hier?
- > Was kann ich mir hier erlauben und was besser nicht?
- > Werde ich das Maß an Wertschätzung erhalten, das ich brauche, damit es mir gut geht?

## Vertrauen

„Vertrauen ist ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“ (Niklas Luhmann)

Vom Grad des Vertrauens hängt ab ob ich mich bedroht fühle und mich wappnen muss, ob ich locker und kreativ an die Sache herangehen kann.

Vertrauen muss zu Beginn der Zusammenarbeit über gut codierte Gespräche, bei denen die sachlich-inhaltliche Dimension nur als Tarnung dient, ausgelotet werden.

Festlegung über die Reaktionen der anderen und Interpretationen von Mimik und Gestik.

## Macht und Konkurrenz

Für effektive Zusammenarbeit muss klar sein, wer die Führungsrolle übernimmt.

Die formelle Führung muss nicht mit der tatsächlich akzeptierten Führung übereinstimmen.

Ablauf wenn die Auswahl der Führung der Gruppe überlassen wird:

- Vorwitzige versuchen die Leitung an sich zu reißen, sie übernehmen sich meist mit der Aufgabe
- wahre Führungspersonen übernehmen die Rolle

## Arbeitsorganisation

Gemeinsames Ziel der Arbeit und Feststellung der Zielerreichung festlegen.

Vorgehen und Organisation zur Zielerreichung planen

auch hier spielen unterschwellige Bedenken eine Rolle

## 5.2 Stufenweiser Veränderungsfahrplan

Ein stufenweiser Veränderungsfahrplan ist 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, eine Kommunikationsstrategie zu planen, die Struktur der Umsetzung (Veränderungsfahrplan) zu entwickeln
- Betroffene zu Beteiligten zu machen

### 1. Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen

- Markt und Wettbewerbssituation untersuchen und bewerten
- Chancen und Risiken erkennen
- potenzielle Krisen antizipieren
- Konsequenzen frühzeitig ableiten

### 2. Visionär führen und messbare Strategie entwerfen

- Gruppe zusammenstellen, die genügend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzt, den Wandel zu gestalten
- Vision schaffen, die für die Veränderungsbestrebung richtungsweisend ist
- Strategie entwickeln, die zur Realisierung der Vision beiträgt
- Kennzahlen, Zielerreichungsgrade und Aktionsprogramme ableiten

### 3. Vision und Strategie kommunizieren

- Jede Möglichkeit nutzen die Vision und Strategie zu kommunizieren
- die Führungscoalition lebt vor, was sie von den Mitarbeiter\_innen erwartet

### 4. kurzfristig sichtbare Erfolge planen

- große Projekte in kleine Pakete bzw. Aktivitäten zerlegen, dadurch können sichtbare Leistungsverbesserungen geplant werden
- Erfolge kommunizieren und Mitarbeiter\_innen dafür belohnen

## 5. Prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiter\_innen

- Strukturen auf die veränderten Rahmenbedingungen ausrichten
- Mitarbeiter\_innen an der Neugestaltung beteiligen und Hindernisse beseitigen
- zu Risikobereitschaft, Eigeninitiative und konkreten Handlungen ermutigen

## 6. Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren

- Wachsende Glaubwürdigkeit nutzen, um alle Strukturen und Verfahren, die nicht zur Verwirklichung der Vision beitragen, zu verändern
- Mitarbeiter\_innen entwickeln, befördern und neue anstellen, die den Wandel realisieren können
- den Veränderungsprozess mit neuen Projekten, Themen und Impulsen in Gang halten und beleben

## 7. 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

## 5.3 Methoden des 7-Stufen-Plans

Stufe	Relevante Frage	Ziel	Methode
1	Wo stehen wir? Wo genau ist das Problem?	Kenntnisse über das relevante Umfeld und die interne Situation	Selbstbewertung nach EFQM
2	Wohin wollen wir uns verändern?	Vision entwickeln; Ziele klar formulieren; Kennzahlen definieren	Balanced Scorecard
3	Wie werden Wissen und Informationen optimal vermittelt?	Vertrauensvolle und zielgerichtete Information und Kommunikation	Integrative Kommunikation
4	Wie werden erste Erfolge sichtbar gemacht?	Veränderungen aufzeigen; Motivation fördern	Projektmanagement
5	Wie werden die Prozesse beschrieben und optimiert?	Transparenz der Prozesse; Prozessoptimierung	Prozessmanagement
6	Wie wird der Veränderungsprozess institutionalisiert und wie werden die Mitarbeiter eingebunden?	Kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren; Identifikation mit den neuen Zielen, Rollen und Aktivitäten herstellen	KVP, Höchstleistungsteam
7	Wie wird die mentale Veränderung gewährleistet?	Selbstverantwortliches Handeln und gute Arbeits-Beziehungen fördern	Effektive Selbstführung

# 5.4. 1. Stufe: Selbstbewertung nach dem EFQM Excellence Modell

EFQM = European Foundation for Quality Management Modell

= Unternehmensbewertungsmodell, mit dessen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beurteilt werden kann

## Ziel des Modells

- Grundlage für die Bewerbung um den europäischen Qualitätspreis (EQA)
- Möglichkeit für Unternehmen, sich selbst zu bewerten und prüfen, ob ihr Vorgehen zur Erfüllung der Erwartungen von Kunden, Mitarbeiter\_innen und Partner\_innen führt
- Umfassendes, systematisches und regelmäßiges Überprüfen der eigenen Tätigkeiten hilft, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen
- erzeugt ein Problembewusstsein bzgl. der Notwendigkeit für Veränderungsmaßnahmen

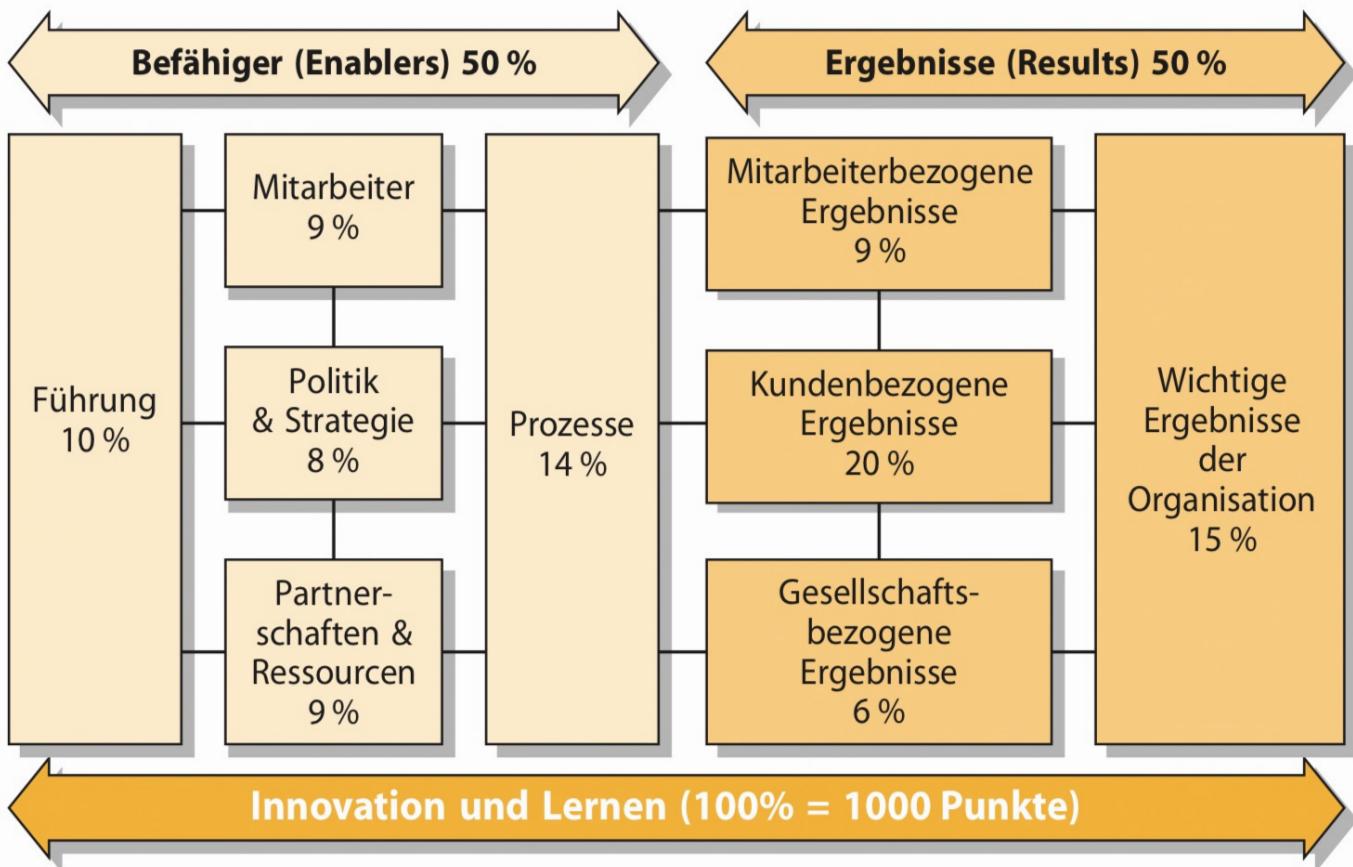
## Vorteile des Modells

- IST-Zustand des Unternehmens ermitteln
- Stärken und Schwächen des Unternehmens sichtbar machen und Verbesserungspotenziale erkennen können
- Anstoß zu strukturierten und geplanten Verbesserungsaktivitäten im Unternehmen
- Systematische, auf Fakten basierende Bewertung anstatt subjektiver Wahnehmung
- Vergleichbarkeit mit Ergebnissen anderer Unternehmen, da das Modell europaweit anerkannt ist
- reproduzierbare, über die Zeit beobachtbare Diagnosen
- Anwendung auf alle Unternehmensbereiche und in allen Unternehmensebenen
- Ansatzpunkt für umfassende Verbesserungen

## 9 Bewertungskriterien

Die Bewertungskriterien werden unterschieden nach „Befähigerkriterien“ (was eine Organisation im Hinblick auf den zielgerichteten Einsatz ihrer Potentiale unternimmt) und „Ergebniskriterien“ (Leistungen, die eine Organisation in diesem Zusammenhang erzählt)

- > unterschiedliche Gewichtung
- > insgesamt 1000 Punkte



### **Befähiger - Mitarbeiter\_innen (9%)**

- wie das Unternehmen das Potenzial seiner Mitarbeiter\_innen entfaltet
- wie Mitarbeiterressourcen geplant, Kompetenzen und Fähigkeiten weiterentwickelt und Mitarbeiter\_innen in den Zielvereinbarungsprozess einbezogen werden

### **Befähiger - Führung (10%)**

- wie Führungskräfte kontinuierliche Verbesserungen initiieren, durchsetzen und im gesamten Unternehmen verbreiten
- Engagement der Führung gegenüber Unternehmensexternen wie Kunden oder Lieferanten
- Anerkennung der Leistung einzelner Mitarbeiter\_innen bzw. ganzer Teams durch die Führung

### **Befähiger - Politik & Strategie (8%)**

- Erkennbarkeit eines ganzheitlichen Ansatzes der Unternehmensplanung
- gemeinsames Leitbild des Unternehmens und die von einer Vision abgeleiteten und klar formulierten Ziele

### **Befähiger - Prozesse (14%)**

- das wichtigste Bewertungskriterium der Befähiger
- Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse, zB Innovationsprozess, Auftragsabwicklungsprozess
- Umsetzung von Kreativität und Innovationen

### **Befähiger - Partnerschaften & Ressourcen (9%)**

- wie Partnerschaften und Ressourcen eingesetzt werden
- Ressourcen: finanzielle, materielle, Informationsressourcen, Sachanlagen und Technologien (Prozess- und Produktinnovationen)
- Gestaltung und Umgang mit Partnerschaften (zB mit Lieferanten)

### **Ergebnisse - Mitarbeiter\_innenbezogene Ergebnisse (9%)**

- Beurteilung der Leistung des Unternehmens aus Mitarbeitersicht
- Beurteilungsaspekte sind die Motivation und Zufriedenheit
- Beschwerde- oder Fluktuationsdaten etc.

### **Ergebnisse - Kund\_innenbezogene Ergebnisse (20%)**

- höchste Priorität im ganzen Modell
- welche Anstrengungen das Unternehmen unternimmt, um Kundenzufriedenheit zu erzielen
- d.h. Inwieweit es dem Unternehmen gelingt, die Anforderungen der Kunden zu erfüllen

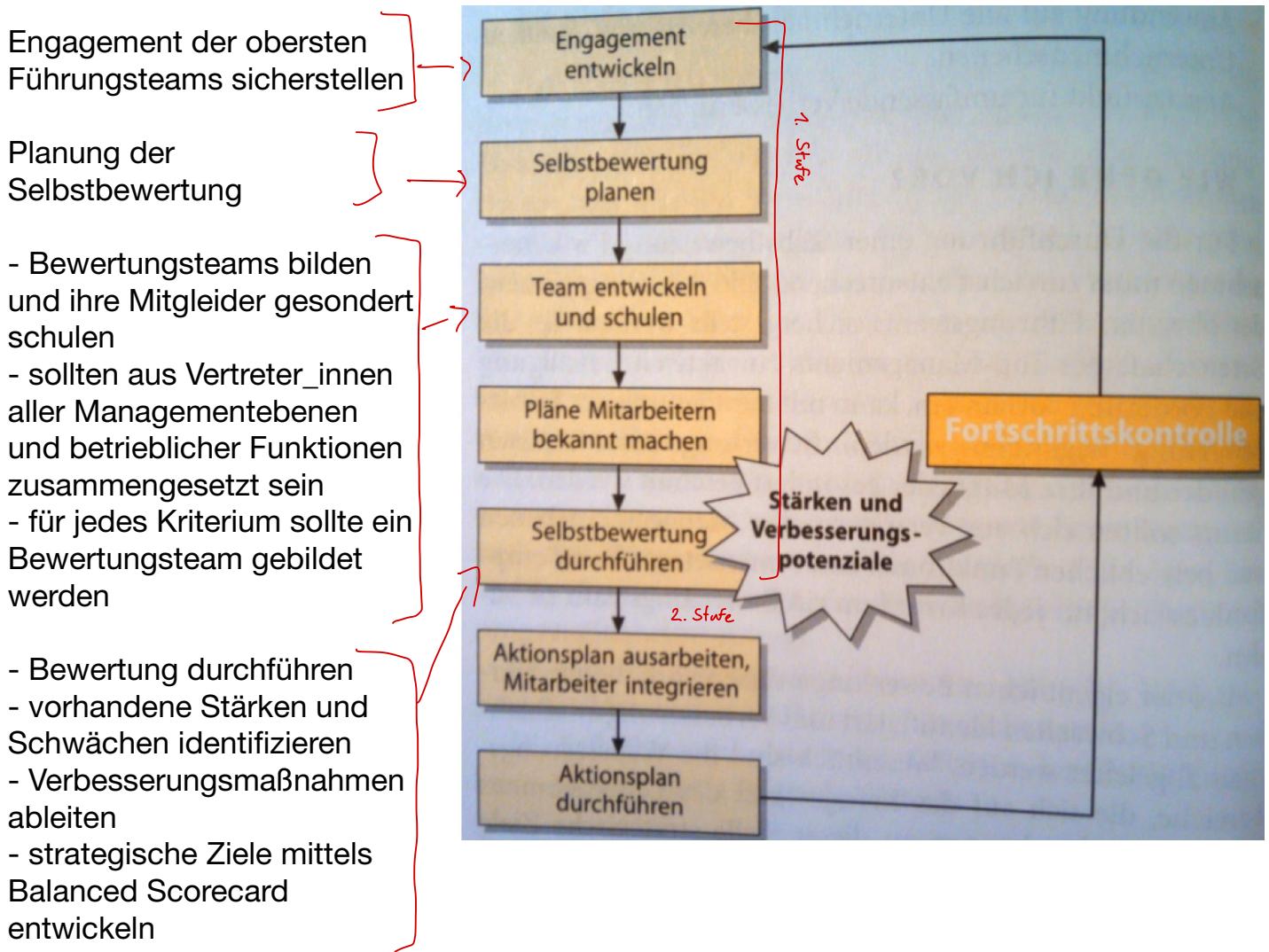
### **Ergebnisse - Gesellschaftsbezogene Ergebnisse (6%)**

- Beurteilung, inwieweit das Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen der Öffentlichkeit erfüllt
- positives Image spiegelt sich in einem guten Arbeitskräfteangebot, in guten Beziehungen zu Gewerkschaften und Behörden wider

### **Ergebnisse - Wichtige Ergebnisse der Organisation (15%)**

- Ergebnisse stehen in einer starken Beziehung zu dem Kriterium Prozesse
- liefern Informationen über die Vergangenheit
- finanzielle und nicht finanzielle Indikatoren für die Messung des Unternehmenserfolgs verwenden
- nicht finanzielle Messgrößen lassen sich als Treiber der finanziellen Ergebnisse interpretieren

# Vorgehen



## Fragen, die durch die Selbstbewertung beantwortet sein sollen

Wo liegen die Stärken, die sich mit Hilfe bestehender Prozesse erhalten oder ausbauen lassen?

Wo liegen die Schwächen, die noch weiterzuentwickeln sind?

Welche Verbesserungsbereiche wurden identifiziert, die jedoch nicht weiterverfolgt werden, da sie nicht Teil des Kerngeschäfts sind?

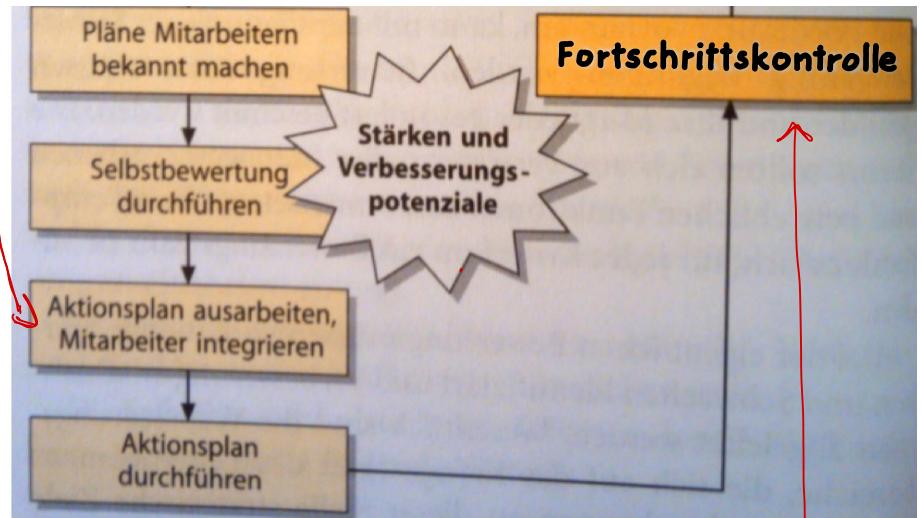
Welche Verbesserungsbereiche wurden identifiziert und als entscheidende Bereiche erkannt?

Wie soll der Fortschritt im Hinblick auf die vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen kontrolliert werden?

# Vorgehen

Aktionsplan mit beschlossenen Verbesserungsmaßnahmen als Inhalt

2. Stufe  
3. Stufe  
4. Stufe  
5. Stufe



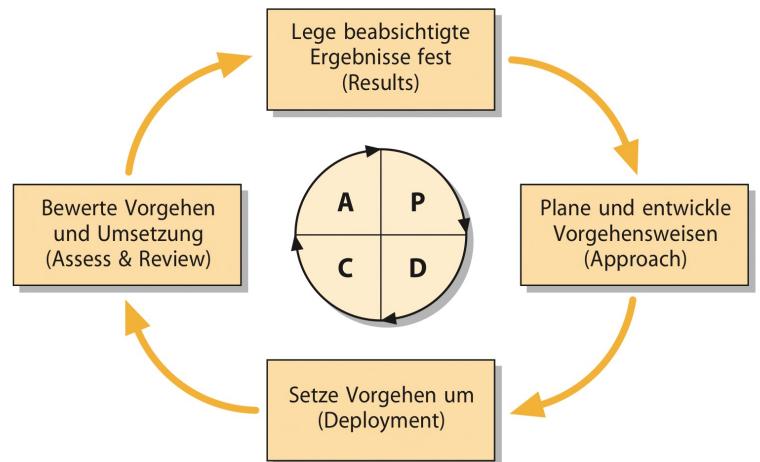
- Maßnahmen auf Umsetzung und Wirksamkeit überprüfen
- kein einmaliger, sondern ein regelmäßig stattfindender Vorgang

Die Wahl der Durchführungsmethode ist abhängig von den verfolgten Zielen und zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Mögliche Methoden: Fragebogen, Workshop, Mitarbeiter\_innengespräche

## 5.5 Bewertung mittels RADAR-Matrix

Results, Approach, Deployment, Assessment und Review:  
Von den Ergebnissen ausgehen und Vorgehensweise, Umsetzung und Bewertung als folgerichtige Schritte einsetzen



## **Results (Ergebnisse)**

- Bewertung der Ergebnisse einer Organisation
- was eine Organisation mit Hilfe ihrer Politik und Strategie erreicht hat
- Leistung lässt sich mit anderen Unternehmen vergleichen und ist auf das Vorgehen zurückzuführen
- Umfang: relevante Gebiete

## **Approach (Vorgehen)**

- Bewertung der strategischen Planung einer Organisation
- was die Organisation plant und welche Gründe dahinter stecken
- Vorgehensweise sollte klar begründet sein und es sollten wohldefinierte und gestaltete Prozesse vorhanden sein
- Vorgehen sollte auf die Interessensgruppen ausgerichtet sein

## **Deployment (Umsetzung)**

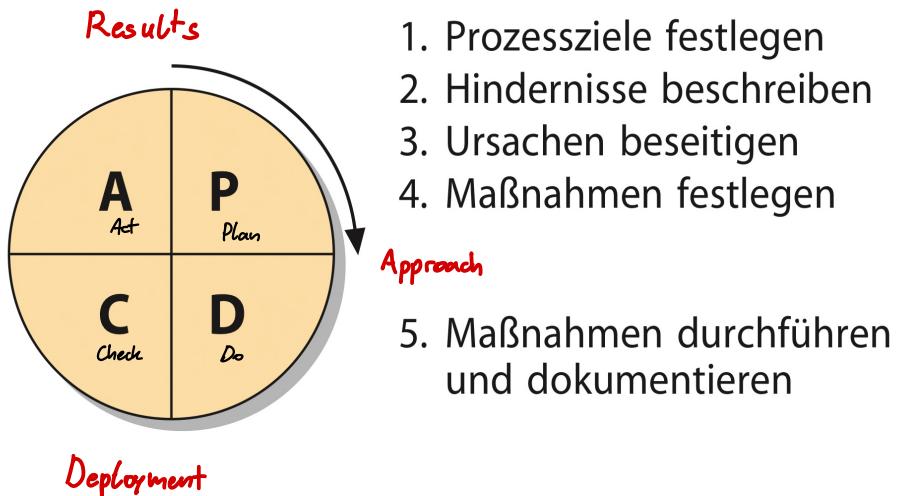
- Bewertung der Umsetzung von geplanten Aktivitäten
- was eine Organisation unternimmt um geplante Vorgehensweisen umzusetzen
- sollte systematisch in allen relevanten Bereichen sein

## **Assessment & Review (Bewertung)**

- bewertet das Vorgehen beim Bewerten und Verbessern von Aktivitäten
- wie die Organisation die Überprüfung und Bewertung des Vorgehens gewährleistet
- Vorgehensweise und Umsetzung sollten regelmäßig überprüft werden und Lernaktivitäten sollten etabliert sein

# PDCA-Zyklus

9. Ziel nicht erreicht:  
Probleme identifizieren
8. Ziel erreicht:  
Standard festlegen
7. Soll-Ist-Vergleich  
durchführen *Assess & Review*
6. Ergebnisse überprüfen  
und visualisieren



## Durchführung der Bewertung mittels Matrix

Grob-schema für Nachweise	R	A	D	A R
	Results	Approach	Deployment	Assessment & Review
0 %	keine	keine	keine	keine
0 – 25 %	einige	einige	einige	einige
25 – 50 %	für viele	vorhanden	vorhanden	vorhanden
50 – 75 %	für die meisten	klare	klare	klare
75 – 100 %	für alle	umfangreiche	umfangreiche	umfangreiche

# 6.1 Balanced Scorecard

Ausgewogener Berichtsbogen

Instrumentarium, womit die Unternehmensvision und -Strategie in ein ausgewogenes Bündel von Kennzahlen zur Leistungsmessung einer Organisation übertragen werden kann.

Fördert die Balance zwischen langfristigen wertsteigernden Strategien und kurzfristigen Maßnahmen

Ein Klammer zwischen strategischem und operativem Geschäft

## Vier Blickwinkel

### **Finanzwirtschaftliche Perspektive:**

- zeigt wirtschaftliche Konsequenzen früherer Tätigkeiten
- Periodengewinn, Cashflow, Kapitalrendite, Return on Capital Employed (ROCE), Economic Value-Added (EVA)

### **Kundenperspektive:**

- zeigt die Marktpositionierung
- Kundenzufriedenheit, -treue, -akquisition, Marktanteil

### **Interne Prozessperspektive:**

- zeigt die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Time to Market, Time to Customer, Liefertreue, Bestandskosten

### **Mitarbeiter\_innenperspektive:**

- zeigt die Lern- und Entwicklungs potentielle für zukünftigen Unternehmenserfolg
- Veränderungsbereitschaft, Anteil neuer Marktleistungen, Fluktuation, Einsatz neuer Technologien

Die von der Unternehmensleitung erarbeitete Vision kann damit allen Beschäftigten veranschaulicht werden.

Strategische Ziele und Maßnahmen werden miteinander verknüpft und heruntergebracht, sodass jede\_r Mitarbeiter\_in die für ihn\_sie relevanten Ziele kennt.

Nicht nur ein Kennzahlensystem sondern ein Steuerungsinsrumentarium für einen zielgerichteten Veränderungsprozess. Nicht nur in den USA sonder auch in Deutschland angewendet.

## **Vier erfolgskritische Teilprozesse werden miteinander verknüpft:**

- Klären und Herunterbrechen bzw. Übersetzen von Vision und Strategie in konkrete Aktionen
- Kommunikation und Verbindung von strategischen Zielen und Maßnahmen
- Aufstellen, Planen und Formulieren von Zielvorgaben und das Abstimmen strategischer Initiativen
- Verbesserung von strategischem Feedback und permanentem Lernen

## **Schrittweises Vorgehen aufgrund des Umfangs, der Komplexität und der Wirkung**

1. Entwicklung einer Unternehmensvision
2. Definieren strategischer Zielvorgaben
3. Auswählen und Gestalten von Kennzahlen

## **Werttreiber-Baumdiagramm für strategische Ziele entwickeln**

# **1. Entwicklung einer Unternehmensvision**

**Vision:** unscharfes Bild in der Zukunft, zeigt die Richtung auf wohin sich ein Unternehmen entwickeln möchte und wie es zukünftig aussehen könnte. Leitbild für alle Unternehmensmitglieder und bündelt sämtliche Kräfte auf ein gemeinsames Ziel.

Vision muss so formuliert sein, dass sie

- Engagement mobilisiert
- nachhaltig verständlich ist
- einfach zu kommunizieren ist

Überzeugende Vision ist wesentlicher Bestandteil von Veränderungsprozessen. Entwickeln der Vision ist ein Vorausdenken eines Zustandes des Unternehmens in der Zukunft. Wird in der Regel von einer Gruppe von Top-Managern in einem Workshop entwickelt.

**Unternehmenszweck:** Wozu existieren wir? Welche ökonomischen, sozialen, politischen bzw. ökologischen Zielsetzungen haben wir?

**Kernkompetenzen:** Welche Kernkompetenzen haben wir?

**Strategische Position:** Wo wollen wir uns im Wettbewerb positionieren?

## Beispiele:

Jede\_r Mitarbeiter\_in kennt sie und richtet seine\_ihre Handlungen danach aus.

3M: „Innovation“

Volkswagen AG: „Bester mit jeder Marke in jedem Markt“

Audi: „Fortschritt durch Technik“

Nokia: „Connecting People“

TU Wien: „Technik für Menschen“

## 2. Definieren strategischer Zielvorgaben

Strategie = Leitlinie des täglichen Handelns

Enthält den Unternehmenszweck, die längerfristigen Ziele und eine Vorgehensweise zu deren Umsetzung

Mit Hilfe der BSC kann der strategische Planungsprozess in Gang gehalten werden.

Ausgehend von der Unternehmensvision werden strategische Ziele für alle vier Perspektiven mittels Kernfragen entwickelt:

- Finanzperspektive: Wie sollen wir gegenüber unseren Shareholdern auftreten um unsere Vision zu verwirklichen?
- Prozessperspektive: Wie müssen unsere Geschäftsprozesse gestaltet sein, damit wir unsere Vision verwirklichen?
- Mitarbeiter\_innenperspektive: Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern um unsere Vision zu verwirklichen?
- Kund\_innenperspektive: Wie sollen wir gegenüber unseren Kund\_innen auftreten um unsere Vision zu verwirklichen?

Weitere wichtige Aspekte:

- Stärken-Schwäche-Analyse: Wo stehen wir heute?
- Welche konkreten Handlungsmöglichkeiten nutzen wir heute?
- Wo sind unsere Potentiale?

### 3. Auswählen und Gestalten der Kennzahlen

„If you can't measure it, you can't manage it“

#### Kennzahlen

- um definierte und vereinabarte strategische Ziele messbar zu machen
- für jede der vier Perspektiven die strategischen Ziele optimal beschreiben
- Teil der Kette von Ursache und Wirkung, die zur Verbesserung der finanziellen Leistung führt
- zur Umsetzung der strategischen Ziele müssen Zielerreichungsgrad der Kennzahl Und die zum Erreichen beitragenden Aktivitäten festgelegt werden

#### Finanzperspektive

Doppelrolle der Ziele und Kennzahlen

1. für die Finanzperspektive
2. Endziele für die Ziele und Kennzahlen aller anderen Perspektiven

Beispiele für Kennzahlen für finanzwirtschaftliche Themen:

Ertragswachstum und -mix: Umsatzwachstum pro Segment, Prozente der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen, ...

Kostensenkung/Produktivitätssteigerung: Steigerung der Ertragsproduktivität, Senkung der Einheitskosten, ...

Vermögensverwaltungen/Investitionsstrategie: Investition (in % des Umsatzes), F&E (in % des Umsatzes), ...

Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielerreichungsgrad	Aktionsprogramm
Rentabilität erhöhen	ROCE	> 15 %	• Leistungserstellungsprozess optimieren • offensive Werbekampagnen starten
Kosten senken	Herstellkosten pro Stück	< 1000 €/Stück	
Wachstum vorantreiben	Anzahl der Neukunden	> 200.000	

Tab. 3: Beispiel einer Scorecard für die Finanzperspektive

## Kundenperspektive

Kunden- und Marktsegmente identifizieren

Kennzahlen, die die Leistung der Geschäftseinheiten in diesem Marktsegmenten messbar machen

Kerntreffergebnisse: strategische Ergebnisse, Spätindikatoren. Beschreiben das Unternehmen vornehmlich in seinem gegenwärtigen Zustand.

Leistungsträger: Frühindikator, beschreiben, wie sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln wird.

Kennzahlen der Perspektive, die allgemein und für alle Unternehmen gelten:

- Marktanteil: Umfang eines Geschäfts in einem gegebenen Markt, z.B. Anzahl Kund\_innen, Anteil Zielkund\_innen
- Kundenakquisition: Umfang der neu gewonnenen Kund\_innen für eine Geschäftseinheit, z.B. absolute oder relative Zahlen
- Kundentreue: Umfang der dauerhaften Kund\_innenbeziehungen für eine Geschäftseinheit, z.B. absolute oder relative Zahlen
- Kund\_innenzufriedenheit: Zufriedenheitsgrad der Kunden anhand spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgaben

Spezifische Kennzahlen: für Wertvorgaben, die das Unternehmen in den spezifischen Marktsegmenten erreichen will. Beleuchten ausschlaggebende Aspekte für die Kund\_innen und erklären wie die Werte der allgemeinen Kennzahlen entstehen.

3 Eigenschaftsklassen dafür:

- Produkt- und Serviceeigenschaften wie Qualität, Preis und Zeit
- Kundenbeziehungen wie Kompetenz, Erreichbarkeit, Service Transparenz und Reaktionsgeschwindigkeit
- Image und Reputation

Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielerreichungsgrad	Aktionprogramm
Wettbewerbsfähige Preise	Preisindex	0,9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wertschöpfung steigern</li></ul>
gutes Image erhalten	Kundenzufriedenheit	> 13 (1-15)	<ul style="list-style-type: none"><li>• offensive Werbekampagne starten</li></ul>
neue Trends aufgreifen	Anzahl der Innovativen	> 5 pro Jahr	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kundenbefragung durchführen</li><li>• Trendforschungsteam bilden</li></ul>

einer Scorecard für die Kundenperspektive

## **Prozessperspektive**

Management identifiziert Prozesse, die für das Erreichen der Kunden- und Anteilseignerziele (Ziele von Banken z.B) am kritischsten sind.

Ziele und Kennzahlen für interne Geschäftsprozesse werden erst nach Vervollständigung der Finanz- und Kundenperspektive entwickelt, da die strategischen Ziele dieser Perspektive direkt abgeleitet werden.

Augenmerk auf die vollständige Wertschöpfungskette:

### Innovationsprozess:

- Marktforschung, Ideenfindung, Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- „lange Welle“ der Wertschöpfung
- sicher dem Unternehmen auch in der Zukunft einen Wettbewerbsvorteil
- neue Produkte und Dienstleistungen aufgrund entstehender Kundenwünsche

### Auftragsabwicklungsprozess:

- Auftragseingang, Einkauf, Fertigung, Vertrieb, Lieferung
- „kurze Welle“ der Wertschöpfung
- von Eingang einer Bestellung bis zur Lieferung des Produkts an den\_kund\_in
- bereits existierende Prozesse unter dem Gesichtspunkt der Kund\_innen-orientierung optimieren und den Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen steigern.
- Kund\_innenzufriedenheit erhöhen durch günstigere Preise, schnellere und pünktlichere Lieferung, bessere Qualität, ...

### Kund\_innen- und Serviceprozess:

- Dienstleistungen, Reparatur, Reklamation (Serviceleistungen für Kund\_innen nach dem Kauf eines Produkts oder nach einer Dienstleistung)

Kennzahlen für Qualität (z.B. Erfüllung der Kund\_innenforderungen), Kosten (z.B. Lagerkosten), Zeit (z.B. Durchlaufzeit)

Folgende Fragen sind für die Prozessperspektive zu klären:

- Welches strategische Ziel wollen wir erreichen?
- Welche Prozesse unterstützen das Erreichen des strategischen Ziels?
- Welche Kenngrößen sind für die Beschreibung des Ist-Zustand des jeweiligen Prozesses sinnvoll?
- Welche Werte haben die Kennzahlen heute?
- Welche Werte können sie haben? (Benchmarks)
- Welche konkreten Verbesserungen der Werte wollen wir uns realistischerweise als Ziel setzen?

## Mitarbeiter\_innenperspektive

Zeigt auf, welche Innovations- und Wachstumspotentiale im Unternehmen gefördert werden müssen. Ziele dieser Perspektive sind die treibenden Faktoren für gute Ergebnisse der anderen 3 Perspektiven und sie schafft die Infrastruktur zum Erreichen der Ziele aller Perspektiven.

Mitarbeiter\_innen sind die Basis und müssen adäquat ausgebildet und zielorientiert motiviert werden.

Kennzahlen sind eine Mischung aus Allgemeinen und Spezifischen, sie ergeben sich aus den Anforderungen der Prozessperspektive.

Mitarbeiter\_innenzufriedenheit: Grad der Zufriedenheit mit Arbeitsplatz und Aufgabe, z.B. Entwicklungsmöglichkeiten, Zugriff auf Informationen.

Personaltreue: Umfang der langfristigen Bindung von besonders wichtigen Mitarbeiter\_innen

Mitarbeiter\_innenproduktivität: Umsatz/Ertrag pro Mitarbeiter\_in

Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielerreichungsgrad	Aktionssprogramm
Neue Produkte schneller entwickeln (Innovationsprozess)	Entwicklungszeit	< 1 Monat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsprozess optimieren</li> <li>Interdisziplinäres Entwicklungsteam</li> </ul>
Vertriebskosten senken (Auftragsabwicklung)	Vertriebskosten pro Stück	-30 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internetvertrieb ausbauen, Händlernetz reduzieren</li> </ul>
Servicequalität verbessern	Erreichbarkeit Reklamationsbearbeitungszeit	24 h pro Tag < 3 Tage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hotline einrichten</li> <li>Reklamationsprozess optimieren</li> </ul>

Tab. 6: Beispiel einer Scorecard für die Prozessperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielerreichungsgrad	Aktionssprogramm
Innovation und Kompetenz fördern	Anzahl neuer Ideen Anzahl Weiterbildungen	> 100/Jahr > 3 pro Jahr und MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideen- und Info-pool</li> <li>Karrierepläne entwickeln</li> <li>individuelles Trainingsprogramm</li> </ul>
Kundenumgang verbessern	Anzahl der Beschwerden	< 5 pro Jahr und MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielvereinbarungen durchführen</li> <li>zielorientiertes Entlohnungssystem</li> </ul>
Motivation fördern	MA-Anteil mit zielorientierter Entlohnung	> 15 %	

Tab. 8: Beispiel einer Scorecard für die Mitarbeiterperspektive

# Werttreiber - Baumdiagramm

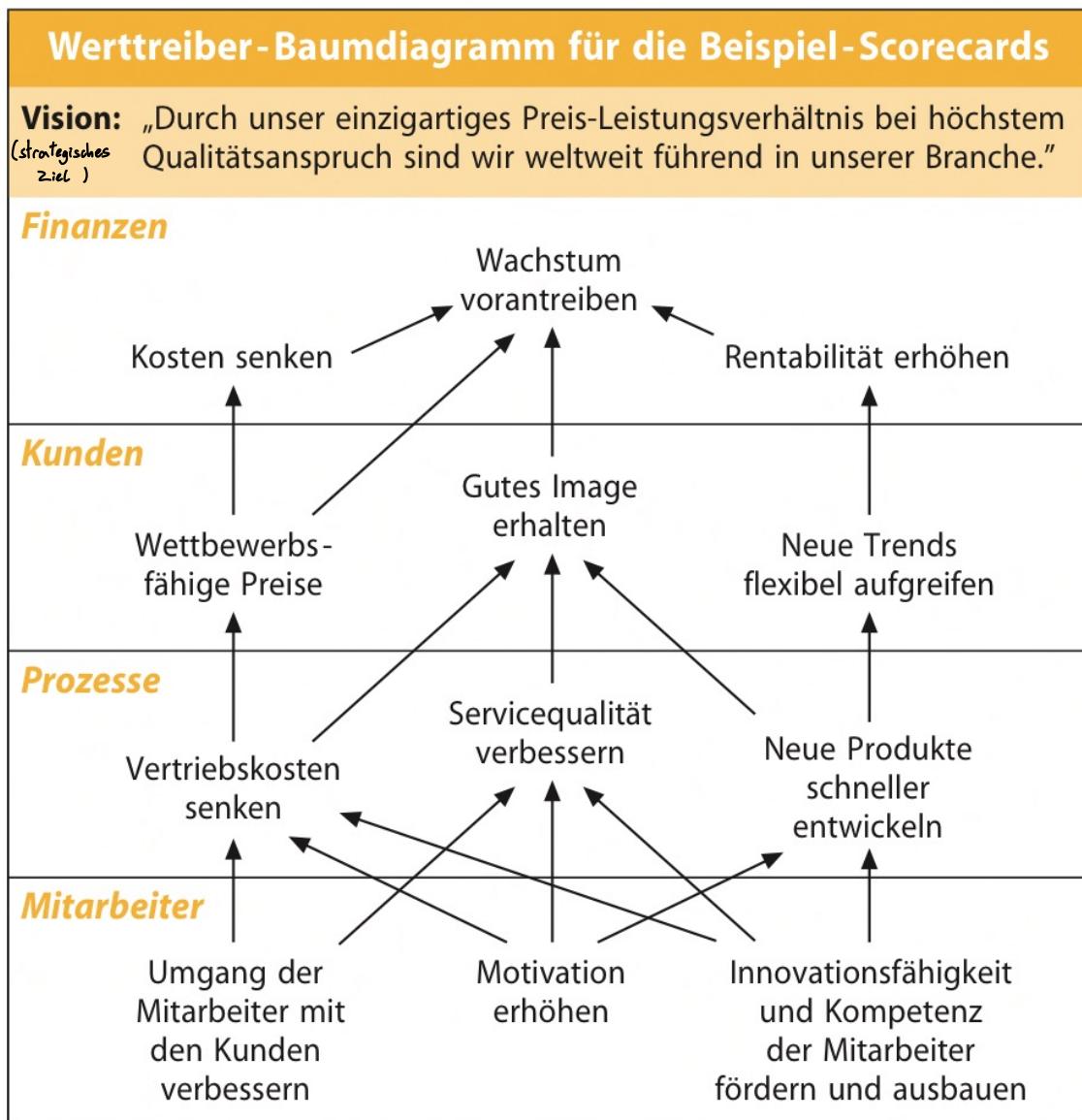
Hierarchisierung der Perspektiven aufgrund der Abhängigkeiten.

Gut strukturierte BSC besteht aus einer Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen strategischen Zielen, die das Geschäftsergebnis betreffen und Leistungstreibern, die das Erreichen der Geschäftsziele überhaupt erst ermöglichen.

Jedes strategische Ziel/jede Kennzahl in eine Ursachen-Wirkungs-Kette einbauen.

Ablauf der Erstellung:

- strategische Ziele der jeweiligen Perspektiven auf ein Übersichtsplakat übertragen und
- Hauptverbindungen zwischen strategischen Zielen der einzelnen Perspektiven identifizieren und visualisieren.



**Bild 14:** Beispiel eines Werttreiber-Baumdiagramms

## 7.1 3. Stufe: Integrative Kommunikation

Kommunikation = teilnehmen an oder teilen von Informationen, Gedanken oder Botschaften.

In der Nachrichtentechnik: Übermittlung einer Information von einem Sender zu einem Empfänger. Die Informationen werden dabei vom Sender codiert und vom Empfänger decodiert.

Kommunikation in der Sozialwissenschaft:

- Soziale Kommunikation
- der zwischenmenschliche Austausch von Bedürfnissen, Wünschen, Erwartungen
- 2 Aspekte der Kommunikation:
  - Sachaspekt (verbaler Inhalt),
  - Beziehungsaspekt (nonverbale Mitteilung, die angibt wie der Inhalt verstanden werden soll)
- Ziel: Erfahrungen zu teilen, Gemeinsamkeiten zu schaffen & Menschen einzubinden

### Integrative Kommunikation

Interaktionen zwischen den von der Veränderung Betroffenen dahingehend zu fördern, dass ein gemeinsames Ziel durch gemeinsam vereinbarte Handlungen erreicht werden kann.

Bei jeder Botschaft muss festgelegt werden

- was genau kommuniziert werden soll (Ziel),
- wie Informationen kommuniziert werden (Beziehungsaspekt),
- welche Informationen wem mitgeteilt und zwischen wem ausgetauscht werden (Zielgruppe)
- wie häufig und mit welchen Medien die Informationen vermittel werden (Kanal)

Die Botschaft selbst muss folgende Aspekte berücksichtigen:

**Dringlichkeit:** Zahlen, Daten und Fakten müssen den Betroffenen die Notwendigkeit zum Handeln verdeutlichen um Handlungsbereitschaft zu erzielen.

**Ziel der Veränderung:** klares, richtungsweisendes Ziel gibt den Weg für zukünftiges Handeln vor.

**Vorbildwirkung:** Führungskräfte müssen erläutern, was sie zu diesem Ziel bereits beigetragen haben.

**Motivation:** Schaffen eines Wir-Gefühls aktiviert und mobilisiert zu Handlungen, die den Wandel vorantreiben.

**Identifikation:** persönliche Vorteile und Nutzen für die Betroffenen, wenn sie den Wandel aktiv gestalten.

**Nächste Schritte:** um Handlungsbereitschaft in die Tat umzusetzen, müssen Betroffene erfahren welchen Beitrag sie in welcher Art und Weise leisten können.

Ebenen der Botschaft: strategische Ebene („Wozu tun wir das?“) und operative Ebene („Wie tun wir das?“)

### **Strategische Ebene der Botschaft**

„Wozu tun wir das?“ muss geklärt werden.

Gibt die grundsätzliche Richtung des Veränderungsprozesses vor.

Unternehmensvision und -ziele formulieren, Strategie festlegen, Umsetzung planen, Akzeptanz schaffen.

Beitrag des Veränderungsprozesses für den Geschäftserfolg des Unternehmens kommunizieren.

Veränderungsprojekt positionieren, effizientes Projektmanagement aufsetzen, das Konfliktpotential minimieren.

Kommunikation so breit wie möglich, dass sich jeder in der Aussage wiederfindet und die Akzeptanz steigt.

### **Operative Ebene der Botschaft**

„Wie tun wir das?“ muss geklärt werden.

Sichert die Durchführung des Veränderungsprozesses.

Widerstände abbauen, Dialog aufbauen, Dialog gewährleisten, Informationen übermitteln, Beteiligte sensibilisieren, Mitarbeiter\_innen mobilisieren und motivieren. Sehr viel konkretere Informationen übermitteln.

### **Erfolgreiche Kommunikation**

Die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle mit der richtigen Intention in der richtigen Form zu kommunizieren. Das gilt für die Kommunikation von oben nach unten genauso wie umgekehrt.

Je besser durchdacht und sorgsamer geplant der erste Kommunikationsschritt ist, umso schneller und erfolgreicher können weitere Schritte durchgeführt werden.

Mit dem ersten Schritt sollen die Mitarbeiter\_innen Vertrauen aufbauen.

Regelmäßige Feedbacks von den Mitarbeiter\_innen dienen als Kommunikationsbarometer um abzulesen ob der Weg wirklich zum Ziel führt und wie die Motivation und Aktivität im Unternehmen ist.

Zwei Modelle: Informationsmodell, Beziehungsmodell. Beide sind nach dem Schema „Fragen, Aktivitäten, Instrumente“ aufgebaut.

# Informationsmodell

*Welche ganz konkreten Informationen brauchen die Mitarbeiter\_innen, um aktiv in den Veränderungsprozess integriert zu werden?*

**Wandering around** bietet der Führungsgruppe die Gelegenheit, die Stimmung zu ergründen oder die Vision den Menschen unmittelbar zu erläutern. Mitarbeiter\_innen haben direkten Kontakt zum\_zur Chef\_in und können seine\_ihre Handlungen und Aussagen vergleichen, was die Akzeptanz fördert.

**Häufiges Wiederholen von Kernaussagen der Vision** erleichtert das Vordringen der Botschaften in das Bewusstsein der Menschen, z.B. in Vorträgen, in E-Mails, auf Informationsveranstaltungen, bei direkten Gesprächen, auf Poster.

**Zwei-Wege-Kommunikation** bietet die Möglichkeit auf Wünsche oder Fragen der Betroffenen oder Beteiligten einzugehen und in Rückmeldungen mehr Klarheit zu schaffen.

*Wie lassen sich Informationen effektiv gestalten?*

**Frühzeitig informieren:** Mitarbeiter\_innen sollten die Erstinformierten sein.

**Umfassend informieren:** Kern der Veränderung und den Sinn und Zweck vermitteln.

*Aus welchen Gründen wird die Veränderung vollzogen? Welche Erwartungen und Ziele sollen erfüllt werden?*

*Welche grundlegenden Veränderungen ergeben sich? Mit welchen Maßnahmen und in welchem Zeitraum sollen diese Veränderungen durchgeführt werden?*

*Welche Auswirkungen hat das auf einzelne Arbeitsplätze, auf Entwicklungsmöglichkeiten, etc.?*

*Welche Strategien werden verfolgt? Was bedeutet das für die Organisation?*

**Frühe und ausreichende Information vom Top Management an alle Mitarbeiter\_innen.** Ehrliche Aussagen über offene und anstehende Entscheidungen. Übergreifende Informationen gleich nach Beschluss an die Betroffenen.

Informationen müssen **realistisch** sein. Klare und wahre Informationen damit Mitarbeiter\_innen Entscheidungen für ihre eigene Situation treffen können.

**Vor und Nachteile für die Mitarbeiter\_innen kommunizieren.**

**Top-Management als True-Source.** -> zuverlässige Quelle. Fragen der Mitarbeiter\_innen beantworten und sie übergreifend informieren.

## Instrumente

Regelmäßige Informationen von Top Management per E-Mail, schwarze Brett, Newsletter, ...

Briefkasten für Fragen und Kritik

Kommunikationsstrukturen etablieren, die die Kommunikation von unten fördern und Feedbackschleifen haben.

Intranet für generelle und tagesaktuelle Informationen.

Informationslosen und Betriebsversammlungen für bestimmte Zeitabschnitte.

# Beziehungsmodell

## Fragen

Auf welche Weise die Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte in Beziehung treten können und gemeinsam aktiv an der Umsetzung des Veränderungsvorhabens mitwirken.

Kommunikationsbeziehungen entwickeln, dass Betroffene eigenverantwortlich, zielgerichtet und über alle Unternehmensebenen hinweg zusammenarbeiten.

Kommunikationsstrukturen etablieren und kontinuierlich pflegen.

## Aktivitäten

**Analysieren der unterschiedlichen Rollen** im Unternehmen. Machtstrukturen und Spielregeln erkennen.

**Festlegen, wer mit wem kommunizieren sollte**, z.B. welche Abteilungen zukünftig zusammenarbeiten müssen. Ziel: Ängste ab- und Vertrauen aufbauen.

**Durchführen von Treffen (Get-Together):** Großveranstaltungen, in der das Top-Management die Vision, Strategien und Ziele vorstellt, unterstützende Workshops. Ziel: Mitarbeiter\_innen in Richtung Vision und Strategie zu motivieren.

## Instrumente

Funktions- und unternehmensübergreifende Projektarbeit mit eindeutigen Meetingstrukturen, spezifische Themen zum Wandel erarbeiten.

Kommunikationsstrukturen und -Prozesse koordinieren, durch die Gruppe, die den Wandel steuert.

Einsatz von Social Software: ermöglicht unternehmensweite, abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Netzwerken.

# Stolpersteine

## **Kommunikationslücken**

Wenn nicht vollständig oder einseitig informiert wird. Lücken werden durch Eigeninterpretationen der Mitarbeiter\_innen gefüllt.

## **Langsamkeit**

Zu langsame Kommunikation fördert die Entstehung von Gerüchten. Gerüchte bedeuten Produktivitätsverlust

## **Überfütterung**

Jeder erfährt sofort alles. Mitarbeiter\_innen schalten aufgrund der Informationsflut ab und nehmen die Inhalte nicht mehr wahr.

## **Ängste**

Identifikation und die konkrete Beteiligung am Veränderungsprozess mindern Ängste.

## **Orientierung**

Gezielte Informationen geben Klarheit, wohin die Entwicklung geht und was genau getan werden soll.

# 7.4 4. Stufe: Projektmanagement

**Projekt** = einmaliger Prozess, der aus einer Gesamtheit von abgestimmtes und gelenkten Tätigkeiten mit Anfang- und Endtermin besteht und durchgeführt wird um ein spezifischen Forderungen genügendes Ziel zu erreichen, wobei Zeit-, Kosten- und Mittelbeschränkungen eingeschlossen sind.

## **Projektmanagement**

Die Gesamtheit von Führungsaufgabe, -organisation, -technik, und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts.

Allen planenden, überwachenden, koordinierenden Maßnahmen, die für die Umsetzung und/oder Neugestaltung von Systemen oder die Lösung von Problemen erforderlich sind.

## Zweck

Chance zum strukturierten Vorgehen, stellt sicher, dass vereinbarte Projektziele im Rahmen der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden.

Dient der Integration und Steuerung konkurrierender Zielgrößen: Aufgabe, Sachziele, Terminziele, Kostenziele.

# Vorgehen

## Definitionsphase

Problem analysieren

Projektantrag definieren -> (Projektfreigabe) -> Projektauftrag

## Planungsphase

Projektstruktur- und Ablaufplan mit Zielgrößen für Qualität, Zeit, Kosten und Verantwortlichkeit erstellen.

## Realisierungsphase

Zuvor geplante Arbeitspakete umsetzen.

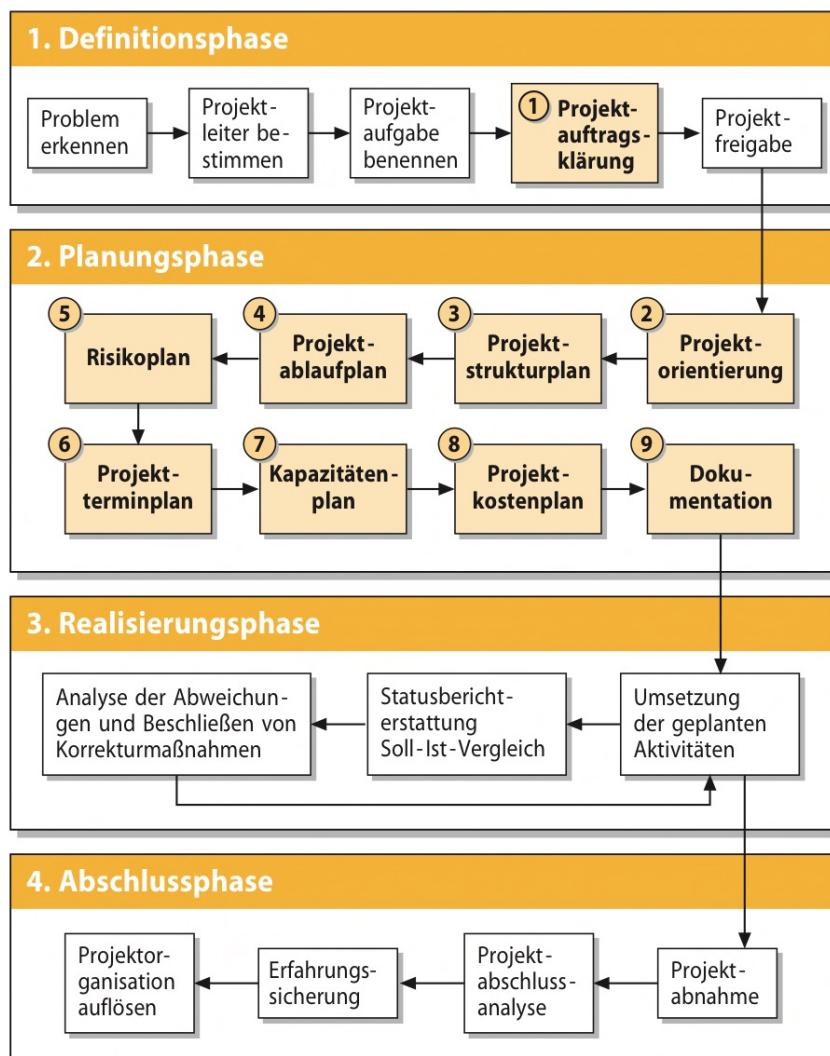
Kontinuierliche Überwachung und Verwendung von Steuerungsmaßnahmen.

## Abschlussprüfung

Abschlussbericht (Dokumentation) erstellen

Ergebnisse präsentieren

Abnahme durch den die Auftraggeber\_in



**Bild 16:** Grundmodell des Projektmanagements

Quelle: Burghardt 1995.

# Projektauftragsklärung

Nachdem das Problem erkannt wurde und ein\_e Projektleiter\_in bestimmt wurde. Projektauftrag enthält Ziele, Voraussetzungen, Budget, Rahmenbedingungen und Meilensteine des Projekts.

**Projektaufgabe:** Was genau ist das Problem bzw. Thema?

**Projektziel:**

Was soll genau und wozu mit dem Projekt erreicht werden?

Was genau soll nach Abschluss des Projekts anders sein?

Woran können wir erkennen, dass das Projektziel erreicht wurde? Welcher konkrete Nutzen entsteht?

Wann muss das Projekt beendet sein?

**Projektvoraussetzungen**

Wie haben sie die Fragestellung des Projekts bisher gelöst?

Welche Lösungsversuche gab es bisher?

Welche davon waren erfolgreich? Welche Probleme gab es?

Wie wurde die Projektarbeit bisher organisiert?

Was steht an Informationen bereit? Z.B. Studien, Analysen

**Projektkressourcen**

Welche relevanten finanziellen und personellen Ressourcen werden benötigt?

Welches Budget steht zur Verfügung?

Welche Informationen werden benötigt?

Welche Projektschnittstellen gibt es?

**Rahmenbedingungen** = unveränderliche Parameter

Was soll/darf verändert werden und was nicht?

Welche relevanten unveränderlichen Rahmenbedingungen gibt es?

**Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren**

Welche relevanten Aufgabenpakete müssen durchgeführt werden, um das Projektziel zu erreichen?

Meilensteine definieren = definierter Abschlusspunkt einer Phase und damit wesentlicher Schlüsselereignisse für die Planung und Überwachung eines Projektes = definiertes, termingebundenes Sachereignis

# Projektorientierung

Sicherstellen, dass alle am Projekt Beteiligten das gleiche Ziel vor Augen haben.

In der Projektplanungsphase den Projektauftrag mit den Beteiligten entsprechend den enthaltenen Fragen klären.

Anschließend kann mit einem Affinitätsdiagramm ein kreativer Prozess in Gang gesetzt werden:

Beteiligte Personen werden damit aktiviert ihre Erwartungen, Wünsche und Bedenken zu äußernd. Mit Hilfe einer Kartenabfrage unterschiedliche Sichtweisen bzgl. des zu lösenden Problems sammeln und verdichten.

Fragestellung z.B. „Welche Themen müssen wir unbedingt berücksichtigen, damit wir das Projekt erfolgreich abschließen können?“

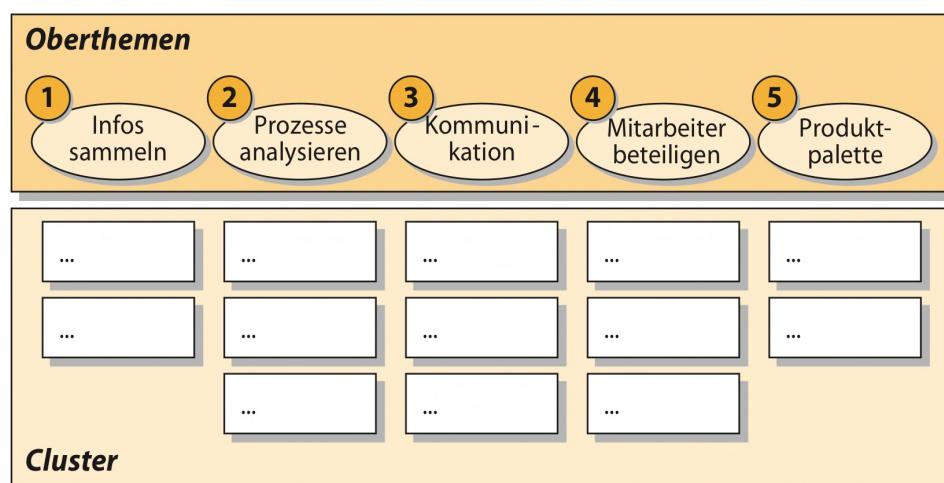


Bild 18: Affinitätsdiagramm

## Ergebnis Affinitätsdiagramm

Zuordnung der unterschiedlichen Themen zu Cluster.

Cluster mit einem gemeinsam formulierten Oberthema versehen.

Oberthemen im Themenspeicher festhalten und von den Teilnehmer\_innen priorisieren lassen.

Oberthemen entsprechend der Gewichtung im Projektstrukturplan weiterbehandeln.

# Projektstrukturplan

Zeigt den Umfang des Themas auf, verdeutlicht einzelne Bearbeitungsschritte sowie komplizierte Zusammenhänge.

Im Themenspeicher priorisieren Thema wir mit Hilfe eines Baumdiagramms schrittweise und klar in Unterthemen strukturiert.

Unterthemen der Unterthemen suchen und nummerieren.

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

Bild 19: Themenspeicher

### Thema 2 : Prozesse analysieren

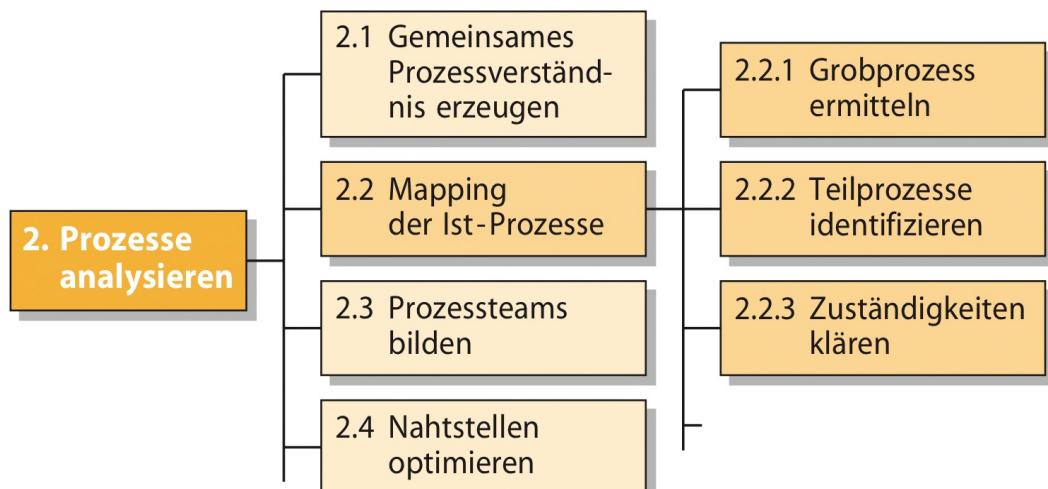


Bild 20: Projektstrukturplan (PSP)

# Projektablaufplan

Darstellen der Abfolge von einzelnen Aktivitäten in einer logischen Reihenfolge.

Macht die komplexen Abläufe innerhalb von Projekten deutlich und für jede\_n Projektmitarbeiter\_in transparent.

### Erstellen des Projektablaufplans:

- Einzelaktivitäten aus dem Projektstrukturplan in eine sachlogische Reihenfolge bringen.
- Verwenden von eindeutigen Symbolen, z.B. Datenflusssymbole der Informatik
- Verknüpfen der Elemente

Es entstehen in der Regel mehrere parallel laufende Teilprozesse unterschiedlicher Dauer.

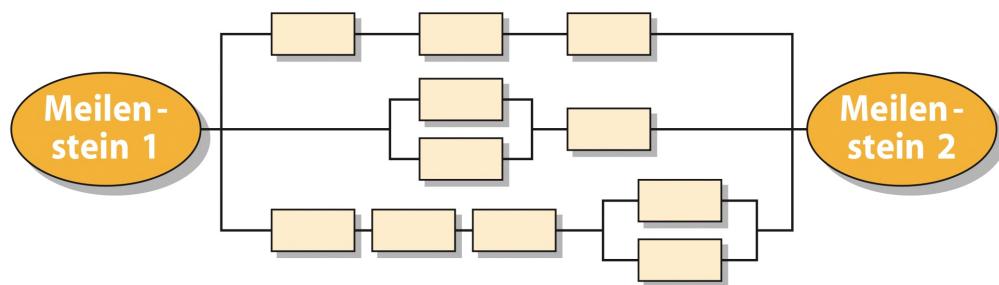
## Netzplantechnik zum Ermitteln der Dauer einzelner Aktivitäten und Abläufe:

Netzplan = die grafische Darstellung von Ablaufstrukturen, die die logische und zeitliche Aufeinanderfolge von Vorgängen veranschaulichen.

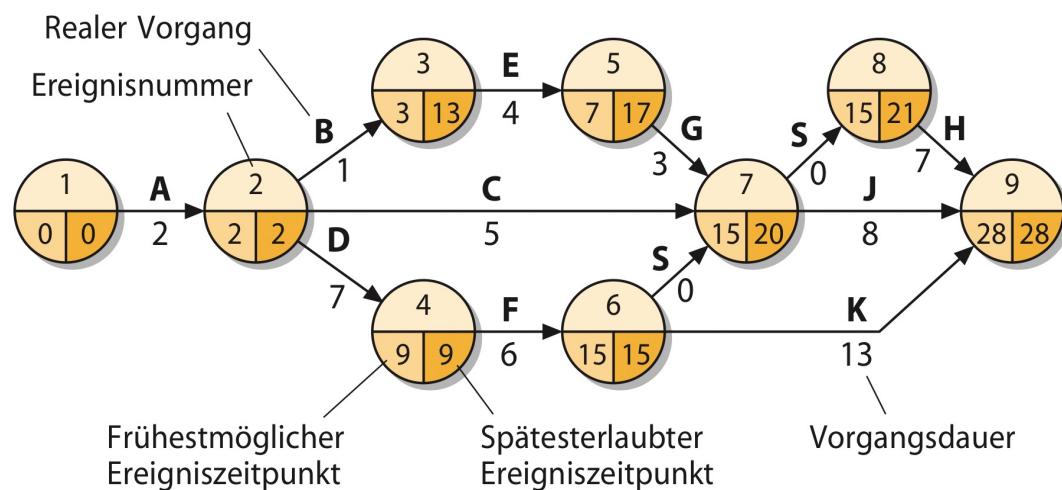
Grafisches Modell des Projektablaufs, aus dem kritische Pfade (keine Puffer) hervorgehen.

Erstellung: Arbeitspakete in einzelne Vorgänge zerlegen und zeitlich zueinander in Beziehung setzen, für jedes Arbeitspaket den frühestmöglichen und spätesterlaubten Ergebniszeitpunkt ermitteln.

**In welcher sachlogischen Reihenfolge müssen die Aktivitäten aufeinander folgen?**



**Bild 21:** Projektablaufplan (PAP)



**Bild 22:** Netzplan

# Risikoplan

Mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse bei der zukünftigen Projektrealisierung bereits in der Planungsphase identifizieren und entsprechende Vorkehrungen treffen.

Planung von Gegenmaßnahmen für antizipierte Probleme und deren Beseitigung.

Empfohlene Vorgehensweise:

- Prozessschritte (zB des kritischen Pfades) benennen und visualisieren
- Sammeln möglicher Probleme zu den einzelnen Prozessschritten
- Erarbeiten von Gegenmaßnahmen zu jedem der aufgezeigten Probleme
- Priorisieren der Gegenmaßnahmen

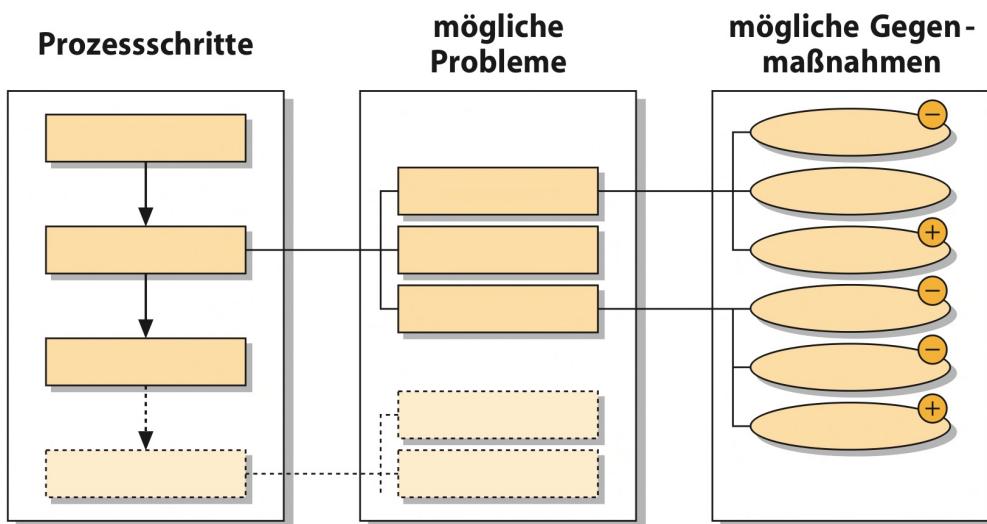


Bild 23: Risikoplan

# Projekterminplan

Gibt Auskunft, wann von welchem Aufgabenpaket Arbeitsergebnisse vorliegen müssen und wer dafür verantwortlich ist.

Schafft Transparenz, wann Entscheidungen anstehen und Projekttreffen einberufen werden sollten.

Mit Hilfe eines Balkendiagramms visualisieren:

- Balken über eine Zeitachse zur Darstellung
- Länge der Balken entsprechen der zeitlichen Dauer des Aufgabenpaket

Geben einen Überblick über Anfang- und Endtermine, die entsprechenden Verantwortlichen, Team- und Lenkungskreistreffen.

Nr. Aufgaben- paket	Verant- wortlich- keit	Dauer in Kalenderwochen (KW)														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.1	Hr. Schulz															
2.1	Fr. Meyer															
2.2	Hr. Becker															
2.3	Hr. Freund															
3.1	Fr. Jung															
4.1	Hr. Krumm															
Team- treffen	Hr. Schulz	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lenkungs- kreis	Hr. Wichtig	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Bild 24: Terminplan

## Kapazitätenplan

Zur Ermittlung des Aufwandes, der für das Ausführen der einzelnen Aufgabenpakete benötigt wird.

Mit Hilfe eines Säulendiagramms können personelle, maschinelle oder finanzielle Engpässe während der Projektarbeit ermittelt werden.

### Empfohlene Vorgehensweise

- Festlegen der Kapazitätsarten (zB Mitarbeiter\_innen)
- Feststellen, wie hoch der Kapazitätsbedarf pro Zeiteinheit für die Erfüllung der jeweiligen Aufgabenpakete ist
- Ermitteln der Gesamtkapazität durch Kumulieren der benötigten Kapazitäten in den Teilprojekten pro Zeiteinheit
- Einleiten von Gegenmaßnahmen (zB Verschieben von Aktivitäten)

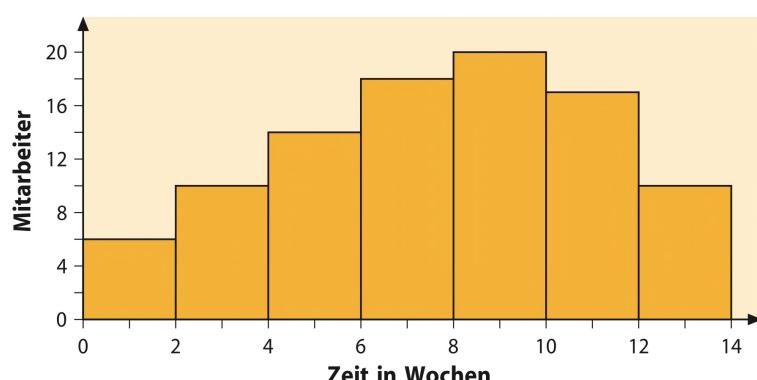


Bild 25: Kapazitätenplan

# Projektkostenplan

Kosten werden je Arbeitspaket ermittelt und als Gesamtübersicht über die Projektlaufzeit in einem Kosten-Zeit-Diagramm dargestellt.

Projektwochen setzen sich zusammen aus Personalkosten und von außen zu beziehenden Sachmitteln und Dienstleistungen.

Grundlage der Kalkulation sind zunächst Schätzungen entsprechend den zuvor erarbeitenden Plänen.

Empfohlene Schritte:

- Definieren der Kostenpakete
- Kostenstruktur erarbeiten
- Ermitteln der Mengensätze (Stunde, Material)
- Kalkulation der Selbstkosten
- Budgetzuteilung der leistenden Stellen

# Dokumentation

Wichtigste Dokumentationen für die Projektsteuerung sind Struktur-, Ablauf-, Termin-, Netz-, Kapazitäten- und Kostenplan.

Sinnvollerweise sind sämtliche Aktivitäten mit Verantwortlichkeiten, Terminen und dem Abarbeitungsgrad in einem Aktivitätenkatalog festgehalten.

Aktivitätenkatalog						
Nr.	Aktivität	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	An wen?	Fortschritt
1						⊕
2						⊕
3						⊕

	Maßnahme geplant		Beginn der Umsetzung		Wirksamkeit in Prüfung		Maßnahme integriert
--	------------------	--	----------------------	--	------------------------	--	---------------------

Bild 26: Aktivitätenkatalog

# Vorteile gründlicher Planung

Relativ sichere Aussagen über den Projektverlauf.

Kritische Faktoren im Projektverlauf ermitteln und transparent machen.

Maßnahmen zur Verminderung von Risiken entwickeln und dokumentieren.

Ressourcen zielgerichtet bereitstellen.

Möglich Projekte effizient zu steuern.

Ermöglicht einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich von Ergebnissen und deren Qualität anhand der Dokumentation der Planungsphase, bei Differenzen sind Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

# Projektabschluss

Wenn alle geplanten Aktivitäten umgesetzt wurden, wird der\_der Auftraggeber\_in das Projektergebnis präsentiert und von diesem\_dieser abgenommen.

Einen Projektabschlussbericht zu verfassen und vorzulegen sichert die fachliche, organisatorische und interdisziplinäre Erfahrung für künftige Projekte.

<b>1. Projektabschlussbericht:</b>	Datum:
<b>2. Projektziel:</b>	
<b>3. Projektorganisation, -struktur:</b>	
<b>4. Projektergebnisse:</b>	
<b>5. Wichtige Ereignisse/kritische Situationen:</b>	
<b>6. Projektkosten:</b>	
Projektleiter:	Projektauftraggeber:

**Bild 27:** Projektabschlussbericht

# 8.1 5. Stufe Prozessmanagement

Eine Methode, mit deren Hilfe die Prozesse im Unternehmen systematisch auf die Kundenforderungen ausgerichtet werden.

Bereits bestehende Prozesse werden entsprechend der strategischen Ausrichtung optimiert.

Optimieren = Bestehendes verbessern und weiterentwickeln.

Wird auf der Arbeitsebene direkt mit den Mitarbeiter\_innen durchgeführt.

Prozess = ein System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse umwandelt.

Alle Arbeitsabläufe können als Prozesse betrachtet werden, bestehend aus

- Eingaben (zB Material, Informationen),
- Tätigkeiten (zB Prozessschritte, Verfahren),
- Ergebnisse (zB Produkte, Dienstleistungen)

## Differenzierung von Prozessen

Schlüsselprozesse: Erbringen die unmittelbare Wertschöpfung für den Kunden, zB Produktentwicklung, Produktion, Service

Supportprozesse: Unterstützen die Schlüsselprozesse, zB Öffentlichkeitsarbeit, Rechnungswesen.

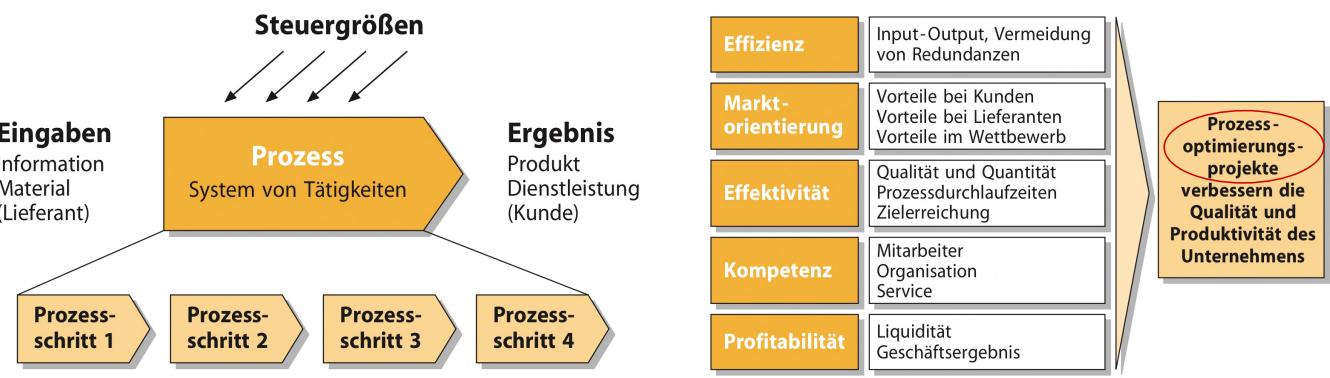
## Prozesse in Unternehmen

Für jeden Prozessschritte gibt es mindestens eine\_n Lieferant\_in und eine\_n Kund\_in. Jede\_r Mitarbeiter\_in ist somit gleichzeitig Lieferant\_in und Kund\_in.

→ Viele kleine Kund\_in-Lieferant\_in-Beziehungen im gesamten Unternehmen.

Prozessmanagement wird durchgeführt, wenn

- die Neuausrichtung des Unternehmens am Markt erfolgen soll, zB globale Präsenz
- Prozesse unterschiedlicher Unternehmen harmonisiert werden müssen, zB Unternehmenszusammenschlüsse, Outsourcing,
- Neue IT-Systeme eingeführt werden, zB SAP,
- Defizite nach einem Benchmarking beseitigt werden sollen,
- Der ständige Verbesserungsprozess etabliert werden soll.



## **Bild 28:** Prozess

**Bild 29:** Ziele von Prozessmanagement

**Prozessoptimierung** soll als ein eigenes Projekt in folgenden drei Schritten durchgeführt werden:

1. Arbeitsschritt: Prozessarbeit vorbereiten.
  2. Arbeitsschritt: Prozesse beschreiben.
  3. Arbeitsschritt: Prozesse strukturieren, lenken und ständig verbessern.

## 1. Prozessarbeit vorbereiten

Rollen definieren und für jede Rolle Aufgaben im Projekt beschreiben

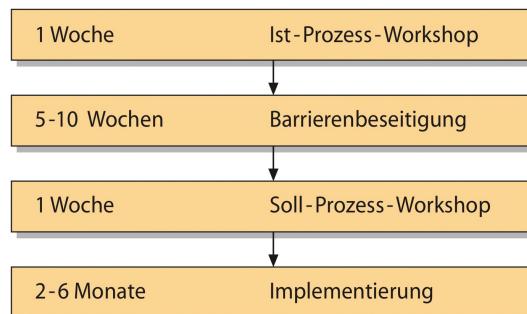
-> Verantwortlichkeiten: wichtig für das Verständnis und die Erwartungen der Personen

Ziele, Ausgangssituation (Aufgabe, Voraussetzungen und Ressourcen) und Rahmenbedingungen klären.

Kick-Off-Veranstaltung als Startschuss für die Veränderungen:

- Für alle Projektbeteiligten, das Management und Schlüsselpersonen aus der Linienorganisation.
  - Zu Beginn erläutert der Auftraggeber den Zweck und die Ziele
  - Grundlagen, Projektorganisation und Zeitrahmen vorstellen
  - Zum Abschluss eine Motivationsmaßnahme, zB eine Stehparty

## 2. Prozesse beschreiben



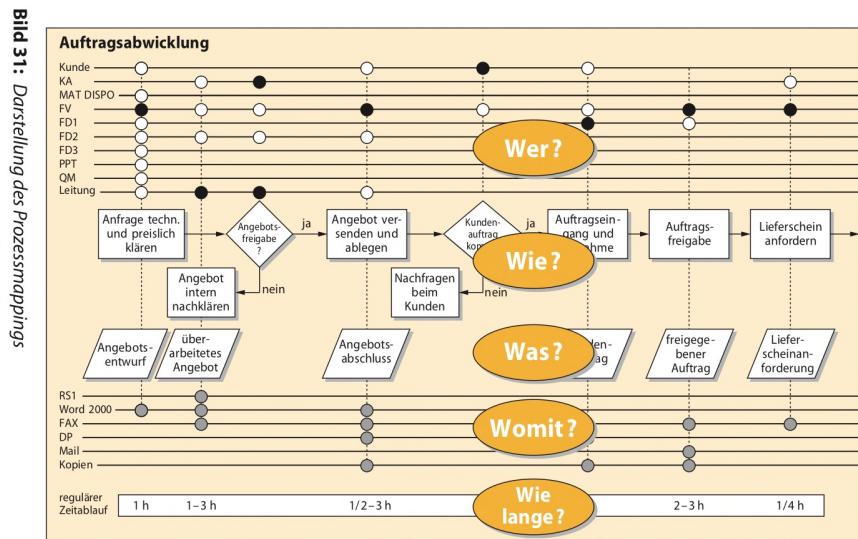
**Bild 32:** Zeithorizont für das Prozessmanagement

## Ist-Prozess-Workshop

Beschreibung des Ist-Prozesses sollte mit den am Prozess beteiligten Personen stattfinden. In einem Workshop kommen die Prozessteams dafür zusammen um im Prozess enthaltene Probleme zu identifizieren und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Es soll ein gemeinsames Prozessverständnis erzeugt werden und es ist abzuklären, dass ein Prozess eine Abfolge von Arbeitsschritte mit Input und durch Handlungen erzeugter output ist.

Mapping des Ist-Prozesses:

- Mapping = Etwas bis ins Detail strukturiert darstellen
- Prozesse bzw. Teilprozesse werden von den Prozessteams visualisiert und analysiert.
- Ist-Prozess wird Arbeitsschritt für Arbeitsschritt dargestellt.
- Jeder Aktivität werden die entsprechenden Hilfsmittel bzw. Medien, Zeitdauern, Verantwortlichkeiten und Output zugeordnet.
- Ermöglicht auftretende bzw. potenzielle Probleme der ursächlichen Stelle genau zuzuordnen und erleichtert das Ableiten konkreter Aktivitäten.
- Dem Team dabei ausreichend Zeit für Diskussionen lassen.



## Barrierenbeseitigung

Aufzeigen von Barrieren im Ist-Prozess:

- Parallel zum Mapping vom Team alle Probleme, die eine Verbesserung verhindern an der Stelle im Prozess visualisieren, wo sie auftreten.
- Probleme nummerieren, im Problemspeicher aufschreiben und priorisieren.
- Probleme sind meist dort, wo erhöhter Diskussionsbedarf besteht.

Beseitigen von Barrieren:

- Beginnt direkt nach dem Ist-Prozess-Workshop.
- Mitarbeiter\_innen lernen Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und aus eigener Kraft umzusetzen.
- Führungskräfte sollten die Mitarbeiter\_innen bei den Aktivitäten unterstützen.
- Wichtig, dass Verantwortliche sich selbst zur Beseitigung der Barriere verpflichten.

## Soll-Prozess-Workshop

Prozesse werden auf die Anforderungen der Kund\_innen ausgerichtet.

Konzeption eines Soll-Prozesses mit

Review der Barrierefestigung: Präsentation der Verantwortlichen ihrer Ergebnisse der Barrierefestigung zu Beginn des Soll-Prozess-Workshops.

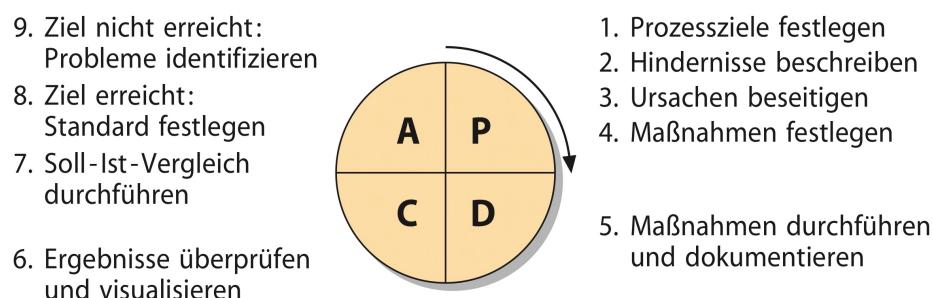
Definition von Prozesszielen: Festlegen folgender Punkte für Teilprozesse:

Ziele, Anfangs- und Endpunkte, verantwortliche Person.

Planung und Mapping des Soll-Prozesses:

- Wird wie das Ist-Prozess-Mapping durchgeführt.
- Bei jedem Arbeitsschritt sollen im Team folgende Fragen beantwortet werden:
  - Welche Arbeitsschritte müssen unbedingt durchgeführt werden?
  - Wie müssen diese Schritte durchgeführt werden?
  - Was ist das Ergebnis des Arbeitsschrittes?
  - Wer ist für diesen Schritt verantwortlich?
  - Wer ist an diesem Arbeitsschritt beteiligt?
  - Womit soll der Schritt unterstützt werden?
  - Wie lange darf der Arbeitsschritt dauern?
- Ergebnis = verkürzter und transparenter Prozess, den das Team als seinen Soll-Prozess versteht.

## Implementierung



**Bild 33:** PDCA-Zyklus

Aktivitäten für die Implementierung entwickeln, umsetzen und überprüfen:

Überprüfen, ob nicht beseitigte Barrieren für die Implementierung des neuen Prozesses relevant sind. Ja: als Aktivität in den neu zu erstellenden Aktivitätenkatalog übernehmen.

Klären, was, wie, von wem, bis wann getan werden muss.

Regelmäßige Reviews um den Status der Aktivitäten zu überprüfen, sie geben Hilfestellung bei auftretenden Problemen.

Kontinuierliche Verbesserungen der Prozesse:

Alle Prozessbeteiligten müssen ständig etwas lernen um flexibel auf sich permanent ändernde Anforderungen reagieren zu können und das Bisherige permanent zu verbessern. Dabei geht es nicht um große Innovationen, sondern um kleine kontinuierliche Fortschritte.

## 8. 2 6. Stufe: Hochleistungs-Teams

Umsetzung von Veränderungen hauptsächlich in Projekt- und Teamarbeit

Team = „... eine Gruppe von Menschen, die konstruktiv zusammenarbeiten und miteinander Probleme lösen, um die gemeinsam vereinbarten Ziele zu erreichen. Die engen Beziehungen, die die einzelnen Teammitglieder miteinander verbinden, tragen wesentlich zum Erbringen hervorragender Leistungen bei.“

Aus einer Gruppe von Personen entsteht nicht zwangsläufig ein Hochleistungs-Team

- zielgerichtete und systematische Steuerung der Teambildung notwendig
- alle im Team benötigten Eigenschaften mit Präferenzen der Einzelnen absichern

### Zweck

Methodik zur Bildung von Hochleistungs-Teams lässt folgende **Ziele** erreichen

- Stärkung des Wir-Gefühls und der Eigenmotivation: durch Teamidentität und Wertschätzen der Individualität.
- zielorientierte Stärkenbindung der Mitglieder: durch Identifizierung der individuellen Fähigkeiten und Abstimmen dieser mit den Team-Zielen
- Erhöhung der Leistungsqualität und der Flexibilität: durch ausgewogene Teams, die alle Aspekte der Arbeit betrachten.
- Steigerung der Innovationskraft: durch das begeisterte Aufgreifen und Weitertragen von Ideen sowie durch Weiterentwickeln und systematisches Umsetzen in neue Produkte.
- Stärkung der Verantwortungsbereitschaft und des Engagements: durch sach- und präferenzbezogene Aufgabenverteilung
- Steigerung der Effektivität: durch das Wissen, welche Anforderungen gestellt und welche Qualitäten gebraucht werden
- Stärken-Orientierung statt Schwächenminimierung: durch Wissen und Kommunikation der Fähigkeiten und Präferenzen der Teammitglieder

### Vorgehen

9 Instrumente zur Bildung und Aufrechterhaltung von Hochleistungs-Teams

- Teamfindung (Wer sind wir?)
- Standortbestimmung (Wo stehen wir?)
- Zieldefinition (Wo wollen wir hin?)
- Zielerreichung (Wie kommen wir dorthin?)
- Effektivitätsmanagement (Wie effektiv sind wir?)
- Erwartungsmanagement (Was erwarten wir von uns?)
- Unterstützungsbedarf (Welche Unterstützung brauchen wir?)
- Außenwirkung und Anerkennung (Welche Anerkennung bekommen wir?)
- Teamintegration (Welche Einbindung brauchen wir?)

# Teamfindung

Das Team sollte zu Beginn der Arbeit wissen, wie die Unterschiede (Fähigkeiten, Präferenzen, ...) bei jedem\_jeder Einzelnen ausgeprägt sind und welche Auswirkungen das auf das Team hat.

4 messbare Arbeitspräferenzbereiche:

- Wie ist die Interaktion mit anderen? (extrovertiert vs. introvertiert)
  - Wie werden Informationen gesammelt und genutzt? (praktisch vs. kreativ)
  - Wie werden Entscheidungen gefällt? (analytisch vs. gefühlsmäßig)
  - Wie ist die Organisation? (strukturiert vs. flexibel)
- > Messung der Präferenzen mittels Fragebogen

Die unterschiedlichen Ausprägungen werden mit 8 Rollen beschrieben:

- informierte\_r Berater\_in: sammelt Informationen und gibt sie weiter.
- kreative\_r Innovator\_in: kreiert und experimentiert mit neuen Ideen.
- entdeckende\_r Promotor\_in: erkundet und präsentiert neue Möglichkeiten.
- auswählende\_r Entwickler\_in: bewertet und testet die Brauchbarkeit neuer Ansätze.
- zielstrebige\_r Organisator\_in: definiert Maßnahmen, um Pläne in der Praxis zu verwirklichen.
- systematische\_r Umsetzer\_in: erfüllt die Aufgaben nach Plan und erbringt die Leistung.
- kontrollierende\_r Überwacher\_in: kontrolliert und prüft das Funktionieren von Systemen.
- unterstützende\_r Stabilisator\_in: sichert Qualität und Abläufe, trägt zur Atmosphäre im Team bei.

# Teambildung

Jedes Teammitglied wird durch 1 Haupt- und 2 Nebenrollen beschrieben.

Für ein Hochleistungs-Team muss jede Rolle besetzt werden.

Zusätzliche Rolle des\_der Teamintegrators\_integratorin:

- koordiniert den Teamprozess
- integriert alle Teammitglieder

# Standortbestimmung

Besteht aus 3 Modulen und sollte regelmäßig durchgeführt werden:  
Teamentwicklungsprozess, Teamrollen-Balance und Stärken und Herausforderungen.

## **1. Teamentwicklungsprozess**

- Orientierungsphase (Forming)
- Konfliktphase (Storming)
- Organisationsphase (Norming)
- Integrationsphase (Performing)

Ist sich das Team der aktuellen Phase bewusst, kann der Prozess beschleunigt werden.

## **2. Teamrollen-Balance**

Wesentliche Aufgaben jeder Rolle in der täglichen Teamarbeit sollen ausgewogen sein.  
Wie gut werden wir mit notwendigen Informationen für unsere Aufgaben versorgt?  
Wie gut sind wir bei der Entwicklung neuer Ideen, Bewertung neuer Ideen,  
Teamorganisation, Zielerreichung?  
Wie gut halten wir die gesetzten Standards ein?  
Wie gut stellen wir uns nach außen dar?  
Wie gut funktioniert unsere Integration im Team?

## **3. Team-Stärken und -Herausforderungen:**

Kurzes Brainstorming mit folgenden Fragen:

- Welches sind unsere Haupt-Stärken und Haupt-Schwächen in unserem Team?
- Welche Herausforderungen gibt es für unser Team bzw. für unsere Teamarbeit?

# **Zieldefinition**

Gemeinsames Ziel, das mit den Geschäftszielen korreliert. Manchmal ist es sinnvoll, das Hauptziel aus mehreren Teilzielen zu formulieren.

Eine Zieldefinition unterstützt die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für die Erfüllung der anstehenden Aufgabe.

Das Ziel sollte klar, verständlich, einprägsam, kurz und motivierend formuliert sein.

## **Inhalte der Zielformulierung**

- Was soll erreicht werden?
- Wem soll das Erreichte nutzen? Z.B. internen oder externen Kunden
- Wie sieht der konkrete Nutzen aus? Z.B. Qualitätsparameter, Preis, ...

# Zielerreichung

Zur Erreichung der Ziele sollten Team-Erfolgsfaktoren zu Beginn definiert werden.  
Team-Erfolgsfaktoren sind regelmäßig überprüfen.

## Erfolgsfaktoren & ihre variablen Fragestellungen:

- Informationsbeschaffung
- Entwicklung neuer Ideen
- Bewertung und Umsetzung neuer Ideen
- Teamorganisation zur Zielerreichung
- Teameffektivität zur Zielerreichung
- Qualitätssicherung
- Außendarstellung
- Teamintegration

# Effektivitätsmanagement

2 Instrumente, um die Effektivität des Teams zu messen und zu steigern:

- Benchmarking:
  - Die vom Team erreichten Ergebnisse (Output) und die erzielte Wirkung (Outcome) mit neutralen Größen (mit internen oder externen Benchmarks) vergleichen.
  - Differenz mit Maßnahmen zur Verbesserung dokumentieren.
  - empfehlenswert nur wenige, aber prägnante Projektergebnisse zu benchmarken.
- Review des Teamprozesses
  - Zur Feststellung, wie etwas durchgeführt wurde.
  - Verhaltensaspekte beleuchten und das Team zu gegenseitigem offenen Feedback motivieren.
  - Konstruktive Diskussionen, wie Verhaltensweisen/Verfahrensweisen verbessert werden können.
  - Unterstützt die Integrationsphase, in der die Arbeitsergebnisse am besten sind.

# Erwartungsmanagement

Jedes Teammitglied muss verstehen und zustimmen, was von ihnen erwartet wird und welche Regeln im Team gelten.

## Teamregeln

- verbessern die Effektivität,
- tragen zur Verkürzung der Konfliktphase bei und
- sind von allen Teammitgliedern zu Beginn zu erarbeiten.
- z.B. pünktlich und vorbereitet zu Teamsitzungen erscheinen, ...

## Erwartungen:

- Zunächst die Absicht für die Teammitgliedschaft klären,
- daraus wird die Rolle beschrieben und Verantwortung festgelegt.

- Warum bin ich Mitglied in diesem Team? (Absicht)
- Welche Rolle mit welchen Aufgaben soll ich übernehmen?
- Welche Verantwortung leitet sich aus der übernommenen Rolle und den Aufgaben ab?

Die Fragen sollten zu Beginn von jedem\_jeder selbst und dann im Austausch mit dem Gesamtteam beantwortet werden: Klarheit des\_der Einzelnen, Transparenz im Team

## Unterstützungsbedarf

### **Möglichkeiten zu Lernen und Trainings**

- Inhalte ergeben sich aus den Rollen des Teammitglieds.
- Jede\_r ist für sich verantwortlich, seine\_ihre Schwächen in Stärken umzuwandeln.
- 5% der Arbeitszeit sollte Lernzeit sein.
- Auch innerhalb des Projekts z.B. von erfahrenen Teammitgliedern.

### **Coaching**

- Innerhalb des Teams praktiziert.
- Coach = Teamleiter\_in oder führungserfahrene Teammitglieder.
- Fokussiert auf die soziale und persönliche Kompetenz des\_der Einzelnen.
- Positive Aspekte hervorheben und Potenziale zur Verbesserung aufzeigen.

### **Mentoring/Partnering**

- Wird häufig neuen Mitgliedern angeboten.
- Zur Orientierung im Team und der Organisation.
- Mentor\_in = außerhalb des Teams und berät aufgrund seiner\_ihrer Erfahrung.

## Außenwirkung und Anerkennung

### **Feedback**

- Jemanden für seine Leistung loben.
- Sachlich und konstruktiv auf Verbesserungspotenziale aufmerksam machen.

### **Individuelles Incentive/Prämie**

- Oft ein zusätzlicher Gehaltsbestandteil, der von einem zu erreichenden Ergebnis abhängt.
- Incentives sollten zu Beginn der Teamarbeit festgelegt sein, mit den Rollen im Team korrelieren und einen nachvollziehbaren Maßstab haben.
- Schriftliche Vereinbarung der Beteiligten ist hilfreich.

### **Team-Incentive oder Auszeichnung**

- Muss keinen direkten monetären Charakter haben.
- z.B. ein verlängertes Teamwochenende.
- Maßstab für das Erreichen muss klar sein und kommuniziert werden.
- Eignen sich bei Erreichen von Meilensteinen in Projekten.

# Teamintegration

Teamintegrator\_in = Moderator\_in bzw. Coach im Team

**Aufgabe:** eigenständige Entwicklung und Zusammenarbeit der Gruppe ermöglichen und Selbststeuerung gewährleisten und aufrechterhalten.

Fokus auf der Entwicklung des Teamprozesses.

Wesentliche Aktivitäten:

- Kommunikation zu allen Teammitgliedern aufbauen und pflegen.
- Aktiv zuhören.
- Konflikte im Team erkennen und zur Lösung beitragen.
- Gemeinschaftliche Entscheidungsprozesse unterstützen.

## 8.3 7. Stufe: Effektive Selbstführung

Keine Methode sondern eine an Prinzipien orientierte Lebensphilosophie. Gilt für MitarbeiterInnen und Führungskräfte in unterschiedlicher Ausprägung.

Ziele:

- Kontinuierlich und konsequent zu persönlicher Sicherheit, Stärke, Klarheit und Zielorientierung zu gelangen.
- Eigenen Handlungsspielraum erweitern, ohne den der anderen einzuschränken.

Entwicklung durch einen persönlichen Veränderungsprozess von Denk- und Verhaltensweisen.

## Zweck und Vorgehen

Veränderungen werden durch und von Menschen vollzogen. Selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiter\_innen können die Veränderungen realisieren.  
Unabhängigkeits- und Konkurrenzdenken kann zum Scheitern führen.

Persönlicher Veränderungsprozess nach den 7 Prinzipien:

1. proaktiv handeln
2. das Ziel vor Augen haben
3. Zeitmanagement nutzen
4. Win-Win-Denken
5. wertschätzend kommunizieren
6. Probleme gemeinsam kreativ lösen
7. Selbstführung kontinuierlich verbessern

## **1. Proaktiv Handeln**

Der Mensch hat die Freiheit zwischen Reiz und Reaktion zu wählen.

Proaktiv: agieren statt reagieren, Eigeninitiative hervorbringen und Einflussbereich erweitern, z.B. „Ich will (nicht)...“, „Ich wähle...“

Reaktiv: Interessensphäre = alle Belange, die ein Mensch für wichtig hält.

Die Interessensphäre wird als Ding betrachtet, auf das man keinen Einfluss hat, sie verkleinert den eigenen Einflussbereich, z.B. „Ich muss...“, „Ich kann nicht...“

Umgebung und eigene Sprache betrachten. In jeder Situation deutlich machen, dass man mehrere Optionen hat, aus denen man wählen kann.  
Konsequenzen der einzelnen Optionen überlegen und Entscheidung auf dieser Basis treffen.

## **2. Das Ziel vor Augen haben**

Eine persönliche Lebensaussage für sich selbst formulieren. Die Lebensaussage hilft sich darauf zu konzentrieren

- wie man sein will (Charakter),
- was man tun will (Beiträge und Leistungen) und
- welche Werte dem Sein und Tun zugrunde liegen.

Lebensaussage evtl. in verschiedene Bereiche aufteilen:

- physisch, z.B. Gesundheit, Aussehen,
- mental, z.B. persönliche und berufliche Erfolge,
- sozial, z.B. Beziehungen zu Partner\_innen, Kolleg\_innen,
- spirituell, z.B. Ausstrahlung, Demut,

Zur Entwicklung Meilensteine des Lebens (z.B. Geburtstage) vorstellen und die Erfolge, die man dann gerne feiern würde.

-> Kontinuierlicher Prozess über einen längeren Zeitraum.

## **3. Zeitmanagement nutzen**

Organisieren und agieren rund um Prioritäten.

Alle Aufgaben lassen sich einteilen nach

- Dringlichkeit (dringend = bedarf nach sofortiger Aufmerksamkeit)
- Wichtigkeit (wichtig = liefert einen Beitrag zur Näherung an die Lebensaussage)

-> Matrix mit vier Quadranten in die sich Aufgaben einteilen lassen.

## Quadrant 1 – A-Aufgaben

Dringend & wichtig, erfordern  
eine sofortige Reaktion.  
Ausrichtung darauf bedeutet  
problemorientiertes Krisen-  
management und führt zu Stress.



## Quadrant 2 – B-Aufgaben

Nicht dringend und nicht wichtig,  
proaktives Handeln notwendig.

Bildet das Kernstück von effektivem, persönlichem Management. Eine Ausrichtung darauf hilft den Umfang von Quadrant 1 zu reduzieren, z.B. persönliche Lebensaussage schreiben und langfristig planen.

## Quadrant 3 – C-Aufgaben

Dringend & nicht wichtig, sollten delegiert oder weggelassen werden.

Aktivitäten, die oft viel Zeit brauchen, ohne wesentliche Ergebnisse zu liefern.

## Quadrant 4 - Papierkorb

Nicht dringend & nicht wichtig, sollten (delegiert oder) weggelassen werden.  
Aktivitäten, die oft viel Zeit brauchen, ohne wesentliche Ergebnisse zu liefern.

## Quadrant 2 – B-Aufgaben: Terminplaner:

- Kohärenz: Einheit der Vision, Lebensaussage, Pläne und Rollen mit den Prioritäten und Wünschen der Disziplin.
  - Ausgewogenheit:
    - sowohl Gesundheit, Familie, berufliche Vorbereitung und persönliche Entwicklung berücksichtigen.
    - Erfolg in einem Bereich kann dauerhafte Vernachlässigung eines anderen nicht aufwiegen.
  - Quadrant 2 Fokus
    - Auf wöchentlicher Basis organisieren.
    - Trotzdem weiterhin auf kurzfristige Erfordernisse eingehen.
    - Termine für die Prioritäten festsetzen, nicht umgekehrt.
  - eine „Menschen“-Dimension
    - Effizienz, wenn man mit Dingen handelt.
    - Effektivität, wenn man mit Menschen zu tun hat.
  - Flexibilität
    - Planungswerkzeug soll Helfer und nicht Meister sein.
    - Sollte dem eigenen Stil und Bedürfnissen angepasst sein.
  - Handlichkeit
    - Werkzeug sollte so handlich sein, dass man es die meiste Zeit bei sich hat.

## 4. Win-Win-Denken

Effektive Führung und Kooperation benötigt eine Vertrauensbasis.

Mögliche Denkweisen bzw. Verhaltensstrategien:

- Win-Win: beide haben einen Vorteil aus der Interaktion.
- Win-Lose: damit ich gewinne muss der andere verlieren, wettbewerbliche Einstellung, in Beziehungen führt die Einstellung zum Scheitern.
- Lose-Win: man sichert sich die Akzeptanz durch eine Aufopferungshaltung.
- Lose-Lose: Verlust des anderen ist so wichtig, dass man den eigenen in Kauf nimmt, Verlieren ist nicht so schlimm, wenn alle verlieren.
- Win: Konzentration auf den eigenen Gewinn ohne Rücksicht auf Konsequenzen für andere.
- Win-Win or No Deal: positives Ergebnis wird für beide Parteien angestrebt, ist das nicht möglich, wird kein Geschäft abgeschlossen, meist nur am Anfang einer Geschäftsbeziehung möglich.

Win-Win Ausrichtung ist die Basis für eine langfristig positive Zusammenarbeit und umfasst 5 Dimensionen:

Charakter:

- durch Integrität eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen
- Überfluss-Mentalität – es ist genug für alle da

Beziehung:

- Fundament von Win-Win
- Pflege notwendig, um die Basis zu erhalten bzw. auszubauen

Vereinbarungen:

- geben Win-Win eine Definition und Richtung
- beinhalten die Erwartungen, Richtlinien, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Konsequenzen

System

- muss Win-Win-Denken unterstützen

Prozesse

- müssen auf Win-Win-Denken ausgerichtet sein

## 5. Wertschätzend kommunizieren

Durch empathisches Zuhören kann eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden.

4 Entwicklungsstadien:

- Wiederholen der Aussage des anderen,
- dann in eigenen Worten formulieren,
- die der Aussage zugrundeliegenden Gefühle der Person beschreiben,
- Vereinigung der vorigen beiden Schritte; Mitteilung der anderen Person in eigenen Worten mit der Beschreibung der Gefühle dahinter wiederholen.

## **6. Probleme gemeinsam lösen**

Synergie = das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile

z.B. verschiedene Ansichten eines Problems sind kein Hindernis, sondern eine Möglichkeit, den Horizont zu erweitern.

Bei Veränderungen müssen auch hemmende Personen an der Problematik beteiligt werden:

- Vermittelt ihnen das Gefühl, dass es auch ihr Problem ist und
- werden einen wichtigen Teil zur Lösung beitragen,

## **7. Selbstdührung verbessern**

Kontinuierliche und konsequente Erneuerung und Anwendung der vorigen Prinzipien.

Größte Einzelinvestition im Leben ist in uns selbst zu investieren.

Ausbau der eigenen Kapazitäten und Kompetenzen.