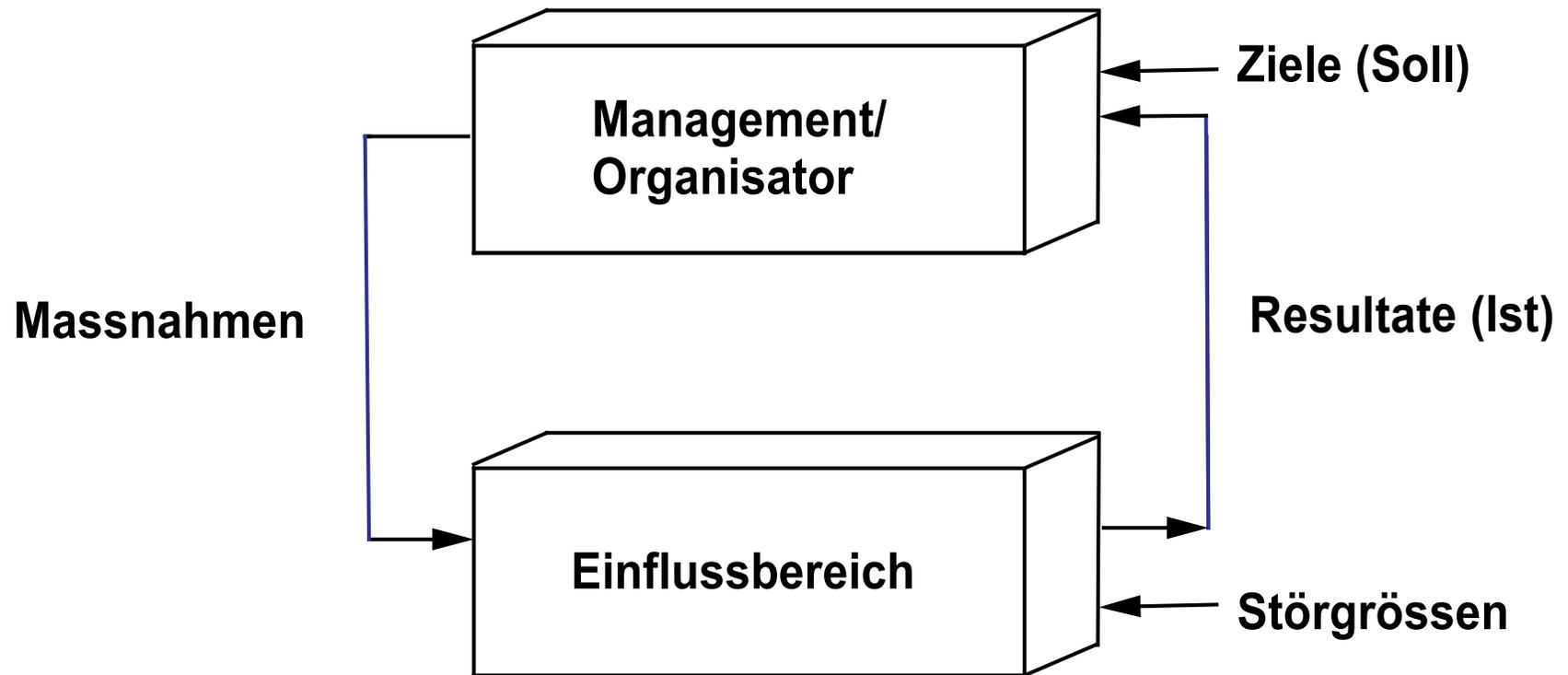


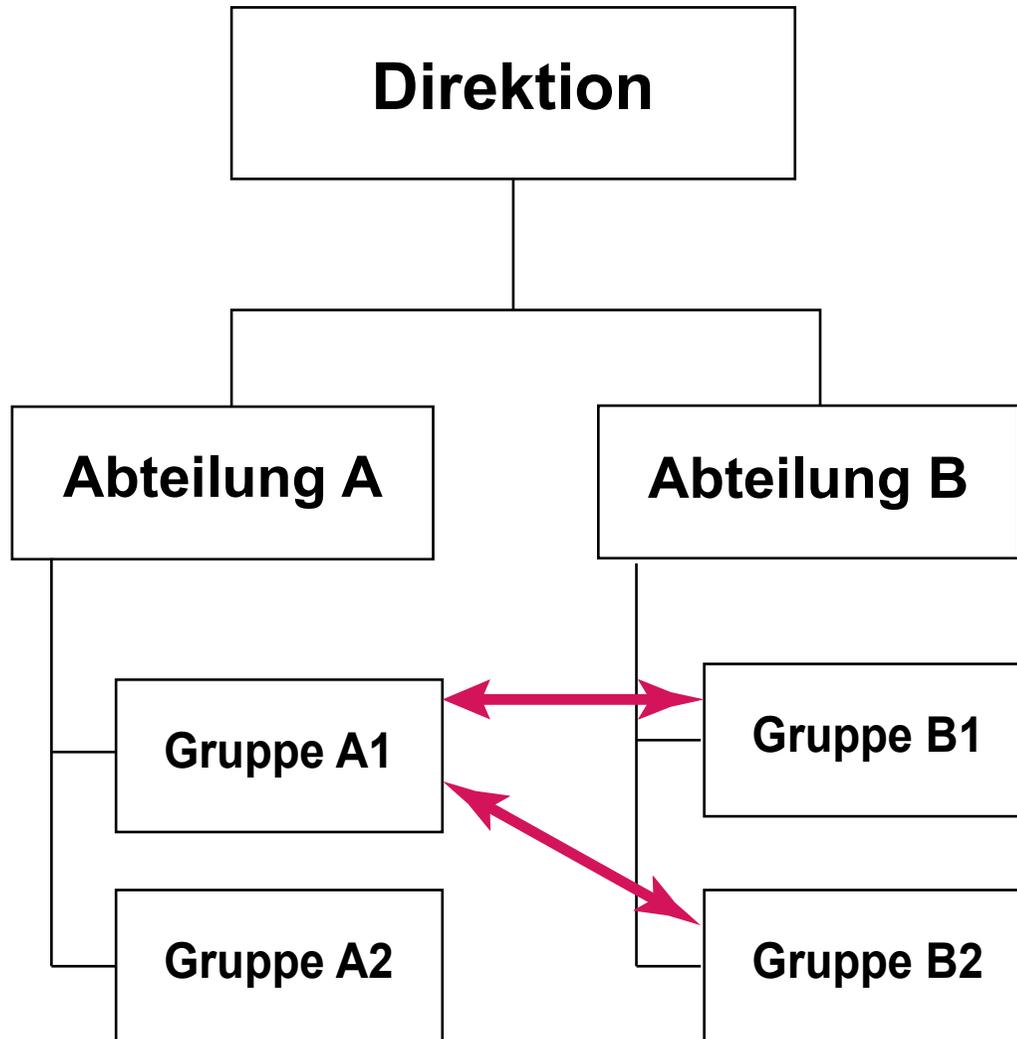
# Abb. 1: Überblick über die Kapitel

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

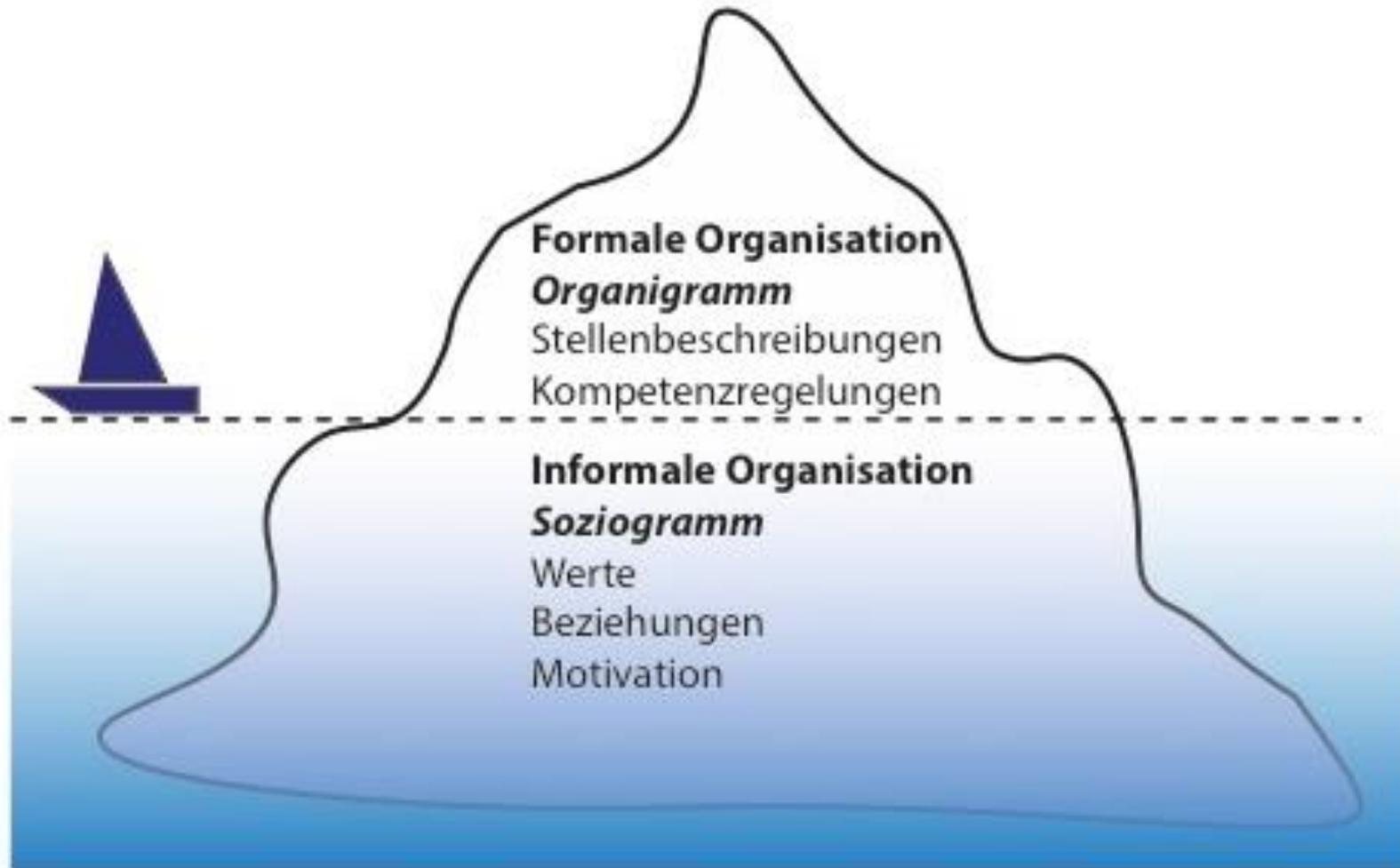
## Abb. 2: Regelkreis-Modell



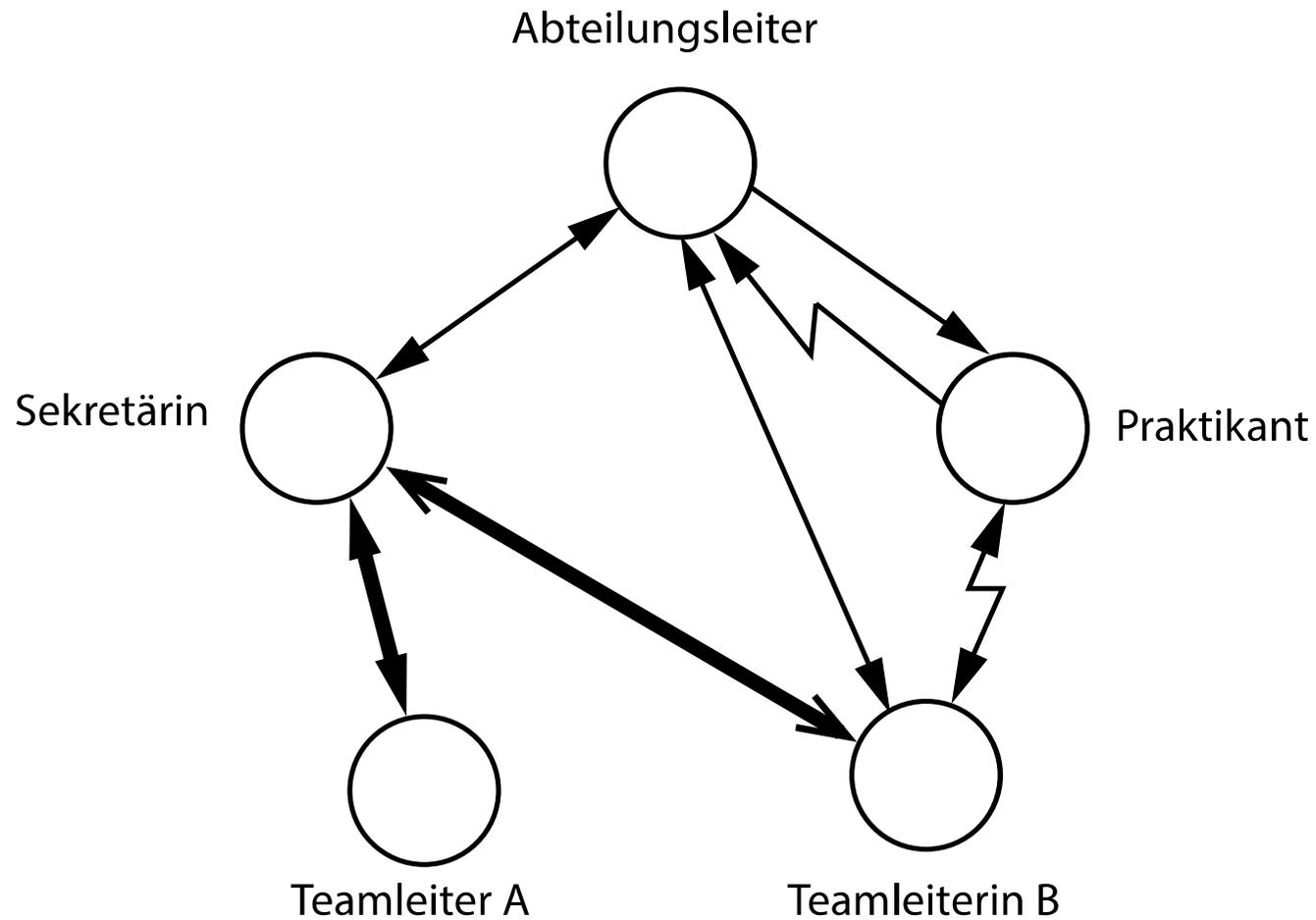
## Abb. 3: Fayolsche Brücke



## Abb 4: Eisberg-Modell



# Abb. 5: Soziogramm



## Abb. 6: Soziomatrix

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

## Abb.7: Theorie X/Y

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

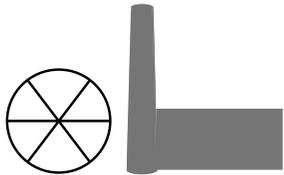
## Abb.8: Typische Hygienefaktoren und Motivatoren

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

# Abb. 9: Industrien 1.0 bis 4.0

**Industrie 1.0**

Wasserkraft  
Dampfantrieb



**Industrie 2.0**

Elektrizität



**Industrie 3.0**

Computer



**Industrie 4.0**

Digitalisierung



1750

1870

1900

1930

1960

heute

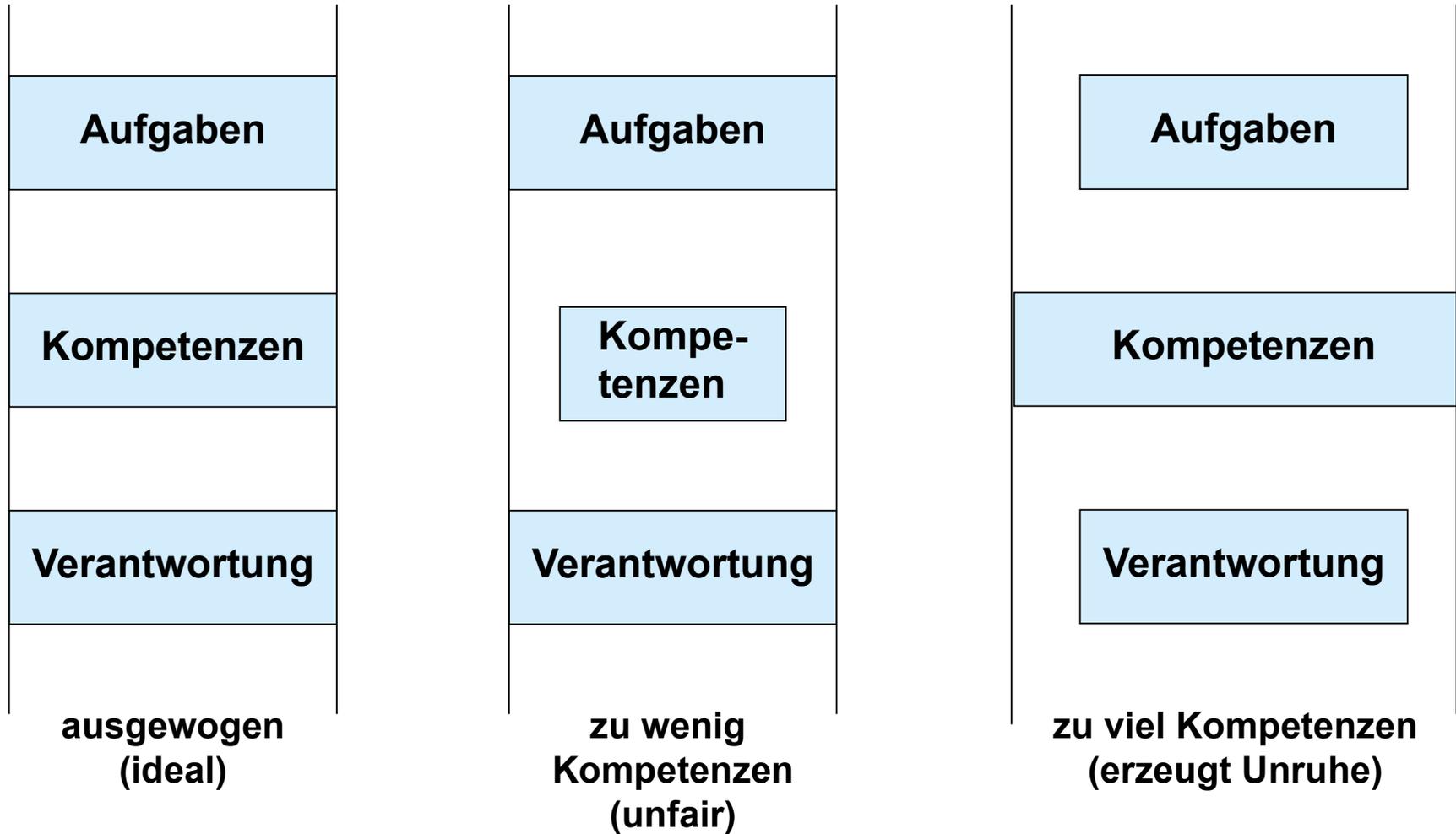
t

**Arbeitswissenschaft  
Scientific Management**

**Human Relations**

**Integrierte  
Konzepte**

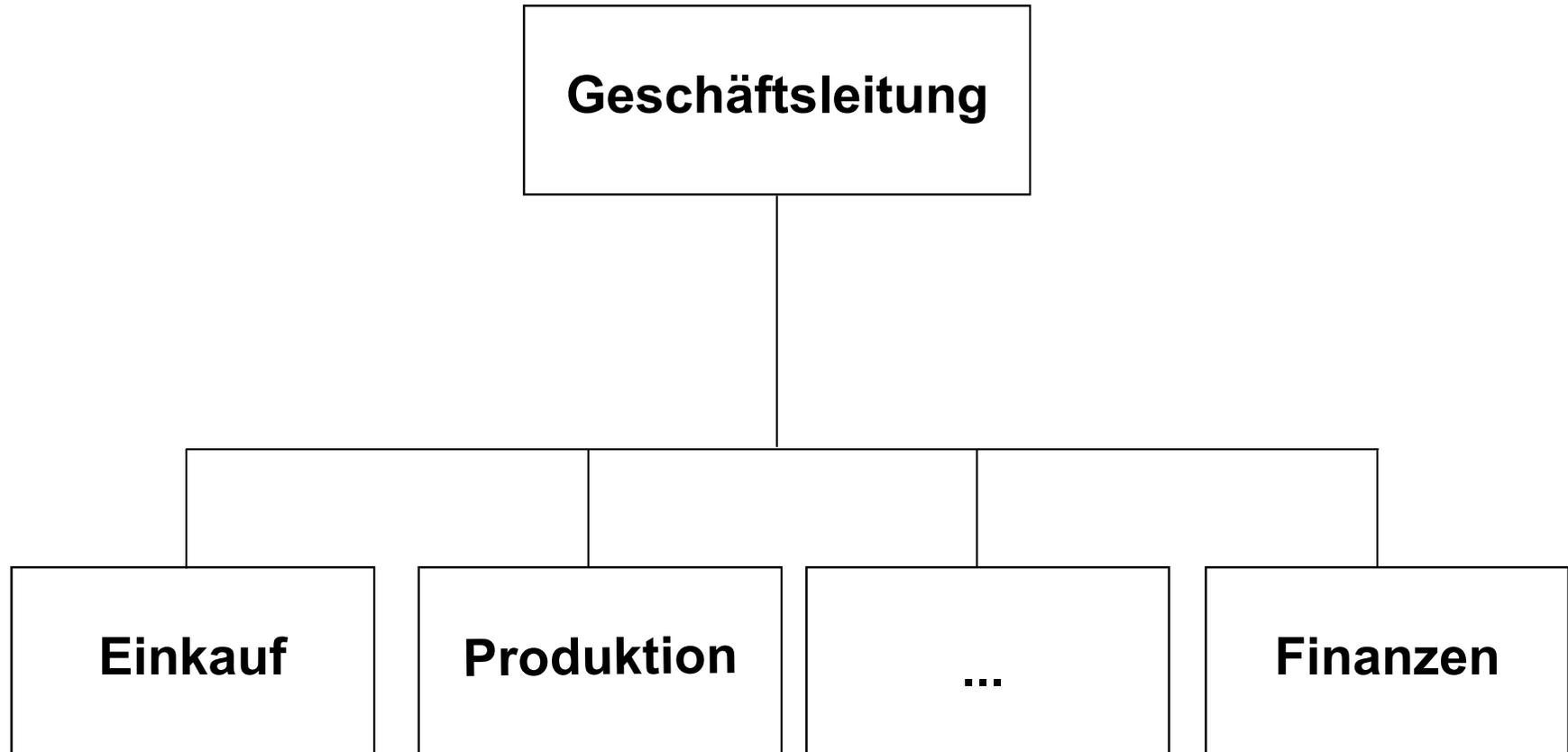
# Abb. 10: Kongruenzprinzip



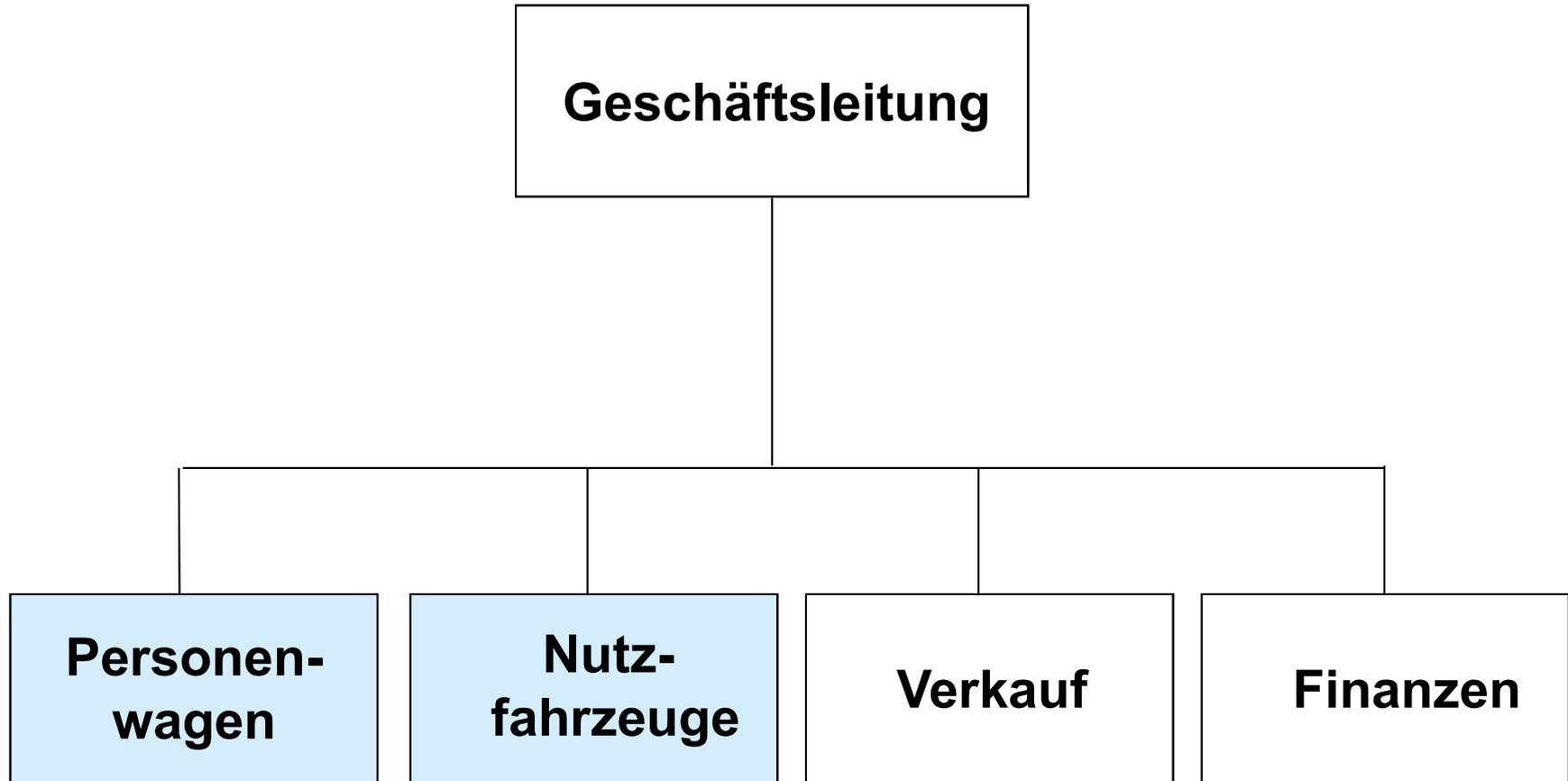
## Abb. 11: Zentralisation und Dezentralisation

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

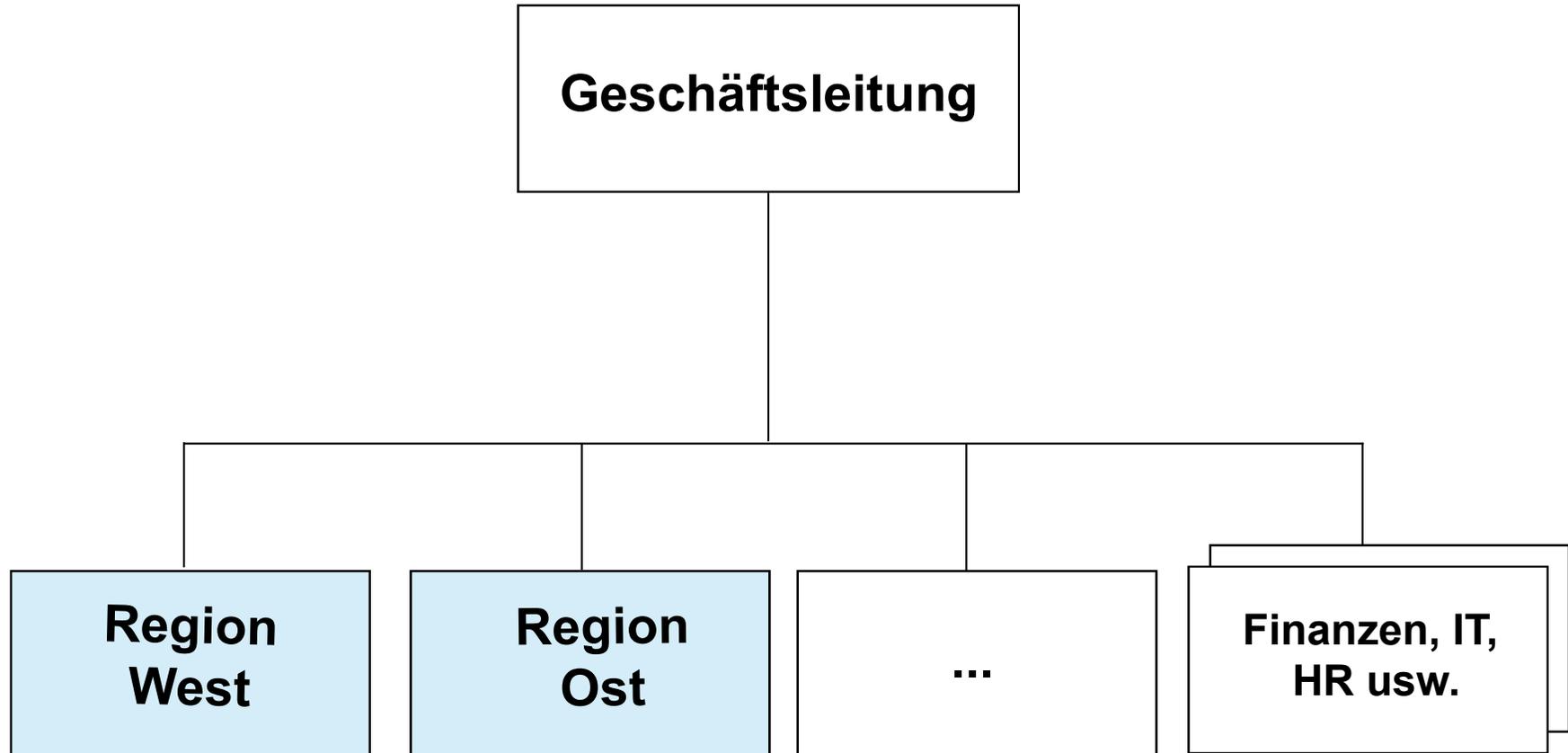
## Abb. 12: Funktionale Gliederung



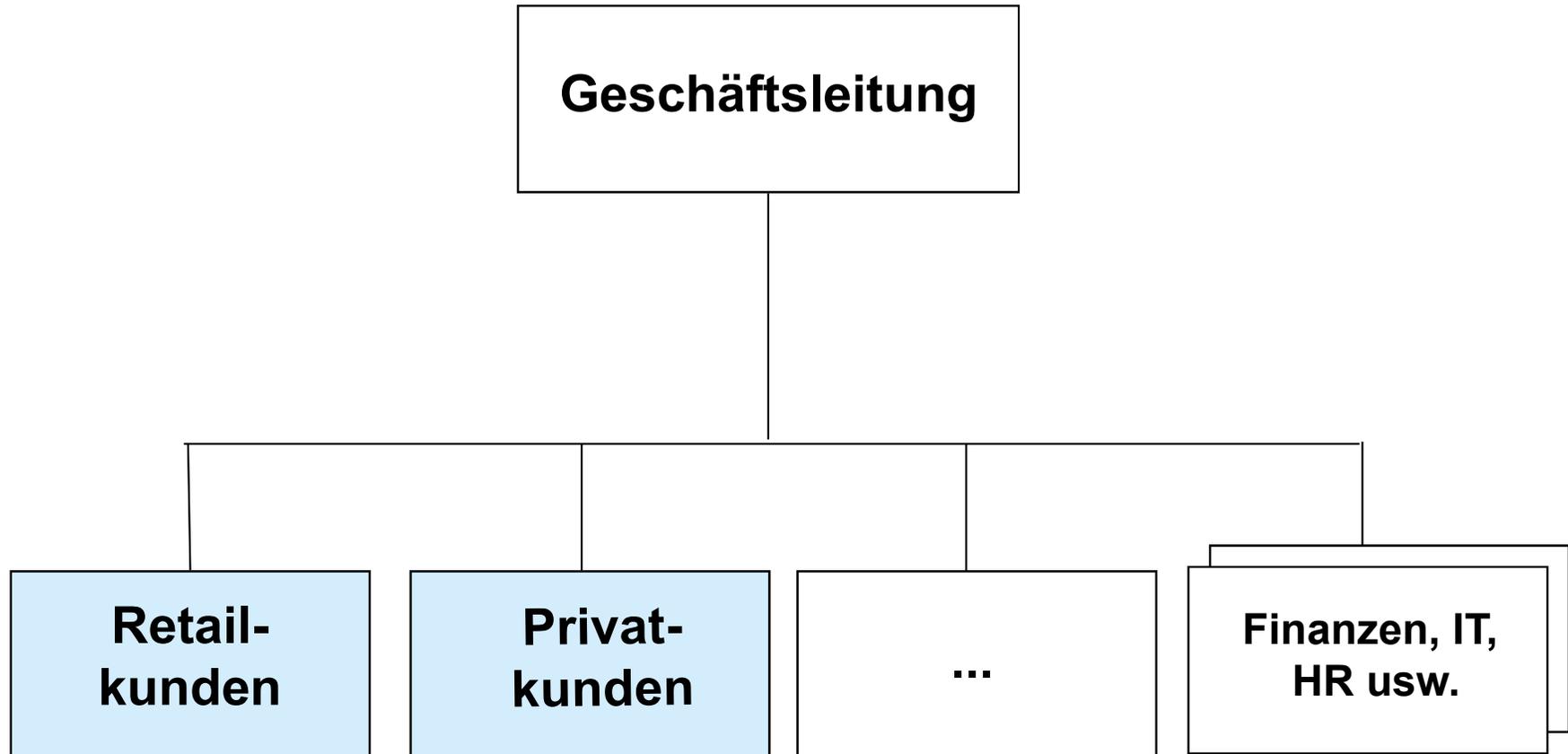
## Abb. 13: Objektorientierte Gliederung



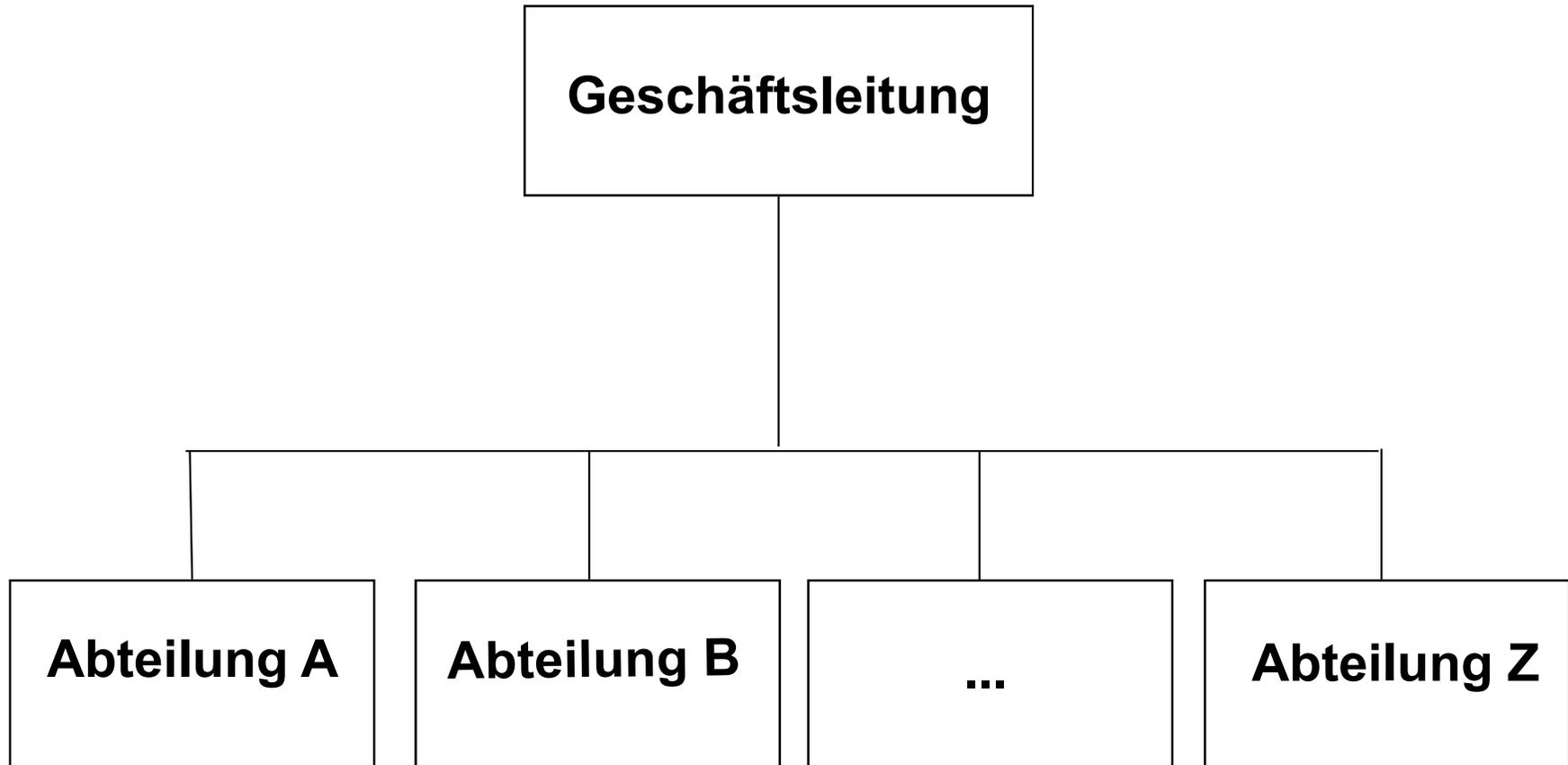
## Abb. 14: Regionale Gliederung



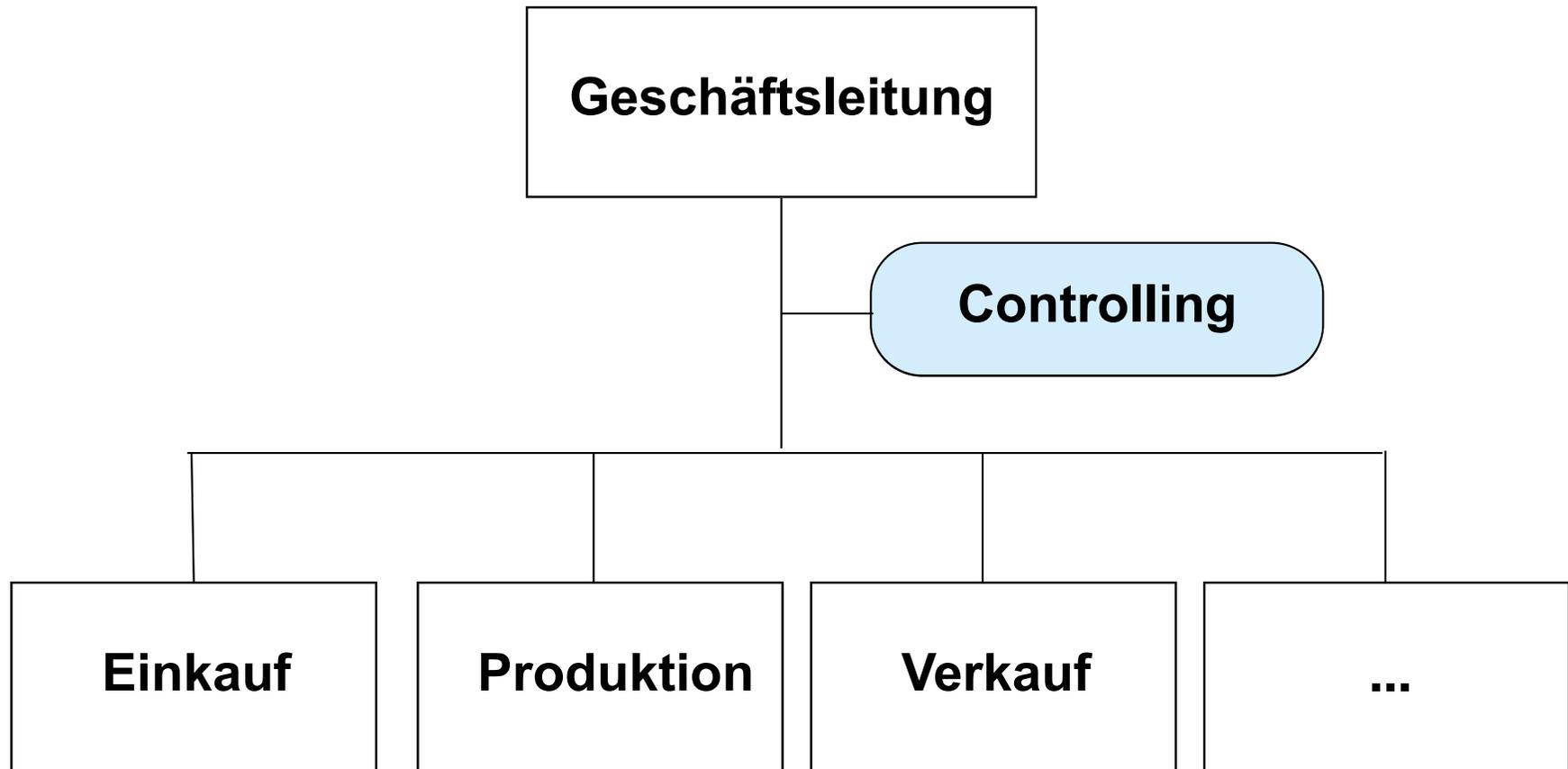
## Abb. 15: Gliederung nach Marktsegmenten



## Abb. 16: Reine Linienorganisation



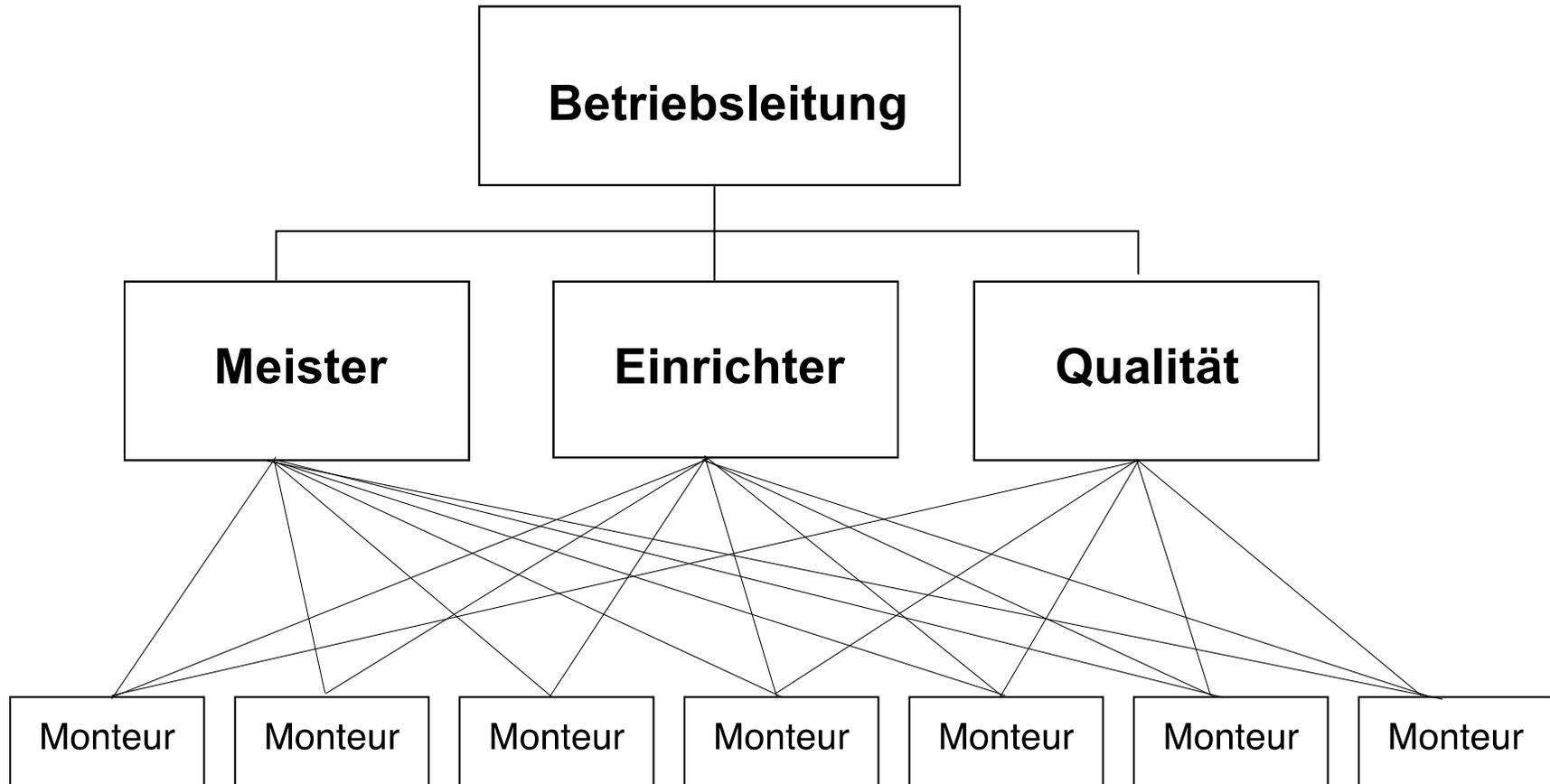
## Abb. 17: Stab-Linienorganisation



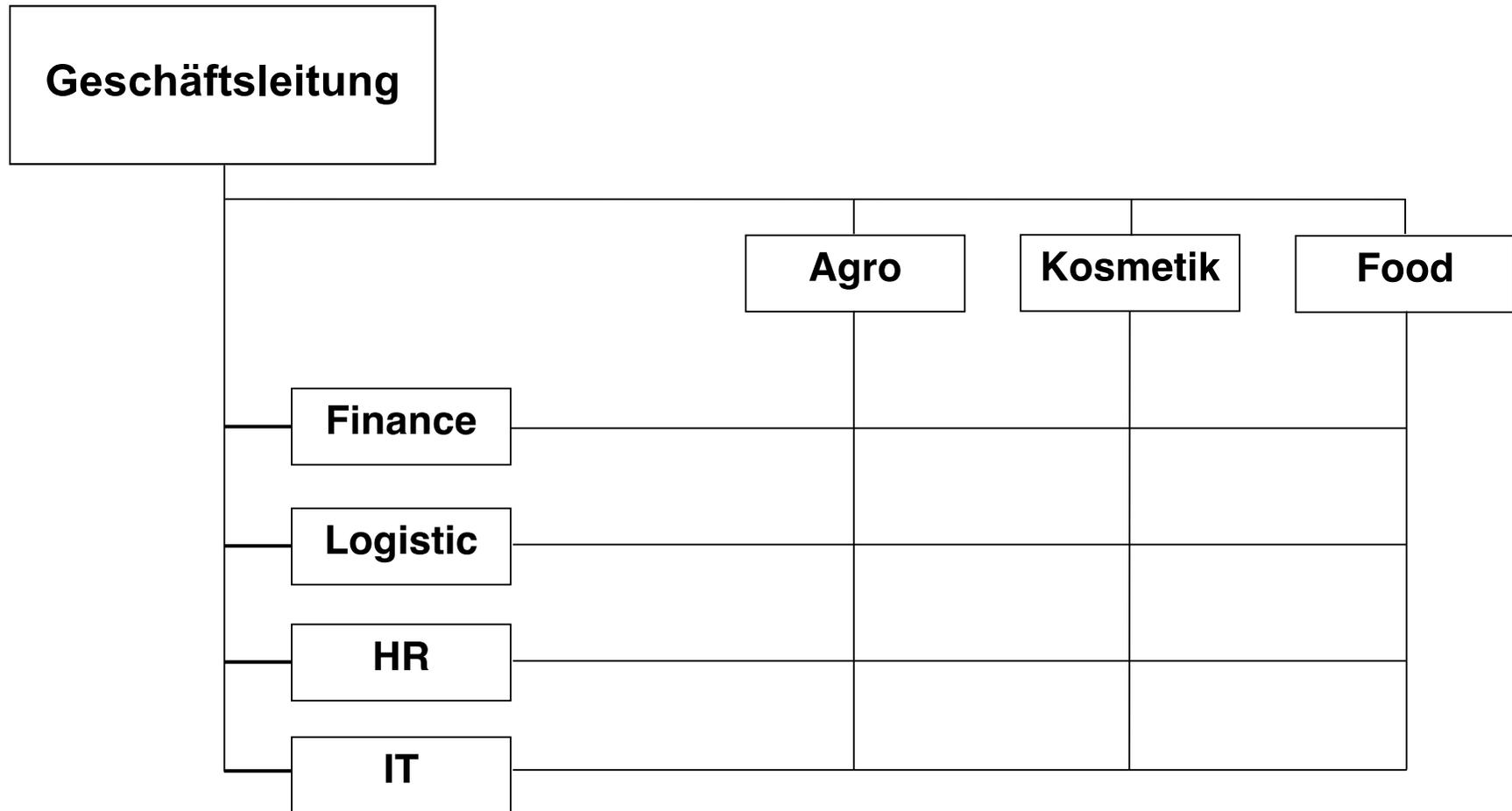
## Abb. 18: Ausprägungen von Stabsstellen

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

# Abb. 19: Funktionsmeisterprinzip



# Abb. 20: Matrixorganisation



# Abb. 21 Stellenbeschreibung

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

## Abb. 22: Funktionendiagramm mit Text

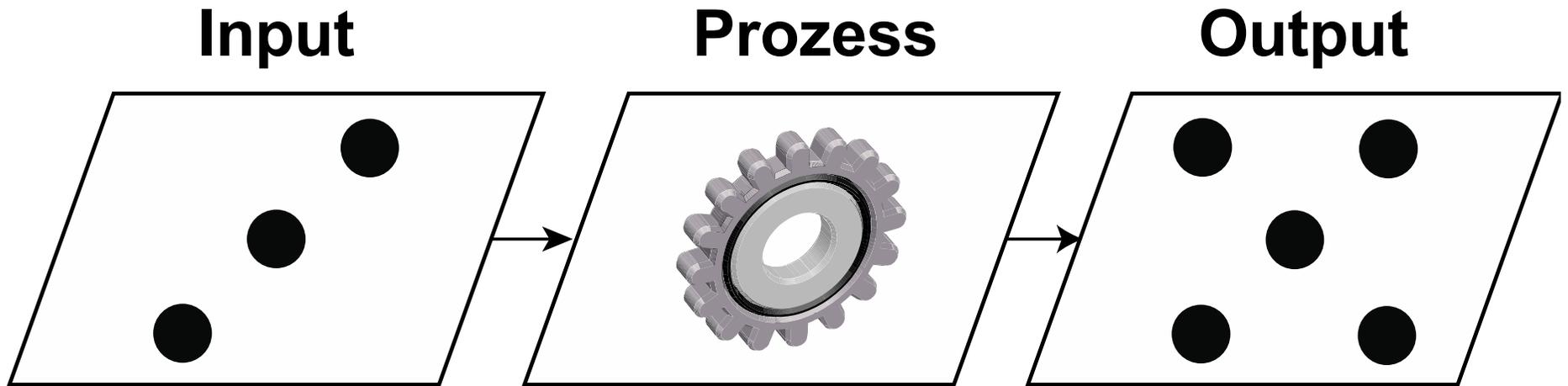
<b>Stellen</b> <b>Haupt-</b> <b>aufgaben</b>	<b>Unternehmungs-</b> <b>Leiter</b>	<b>Leiter</b> <b>Profit Center</b>	<b>Leiter</b> <b>Rechnungs-</b> <b>wesen</b>
<b>Einkauf</b> <b>Lagermaterial</b>	<b>Frei</b>	<b>200.000</b>	<b>–</b>
<b>Abschluss</b> <b>Lieferverträge</b>	<b>Frei</b>	<b>300.000</b>	<b>–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

## Abb. 23: Funktionendiagramm mit Abkürzungen

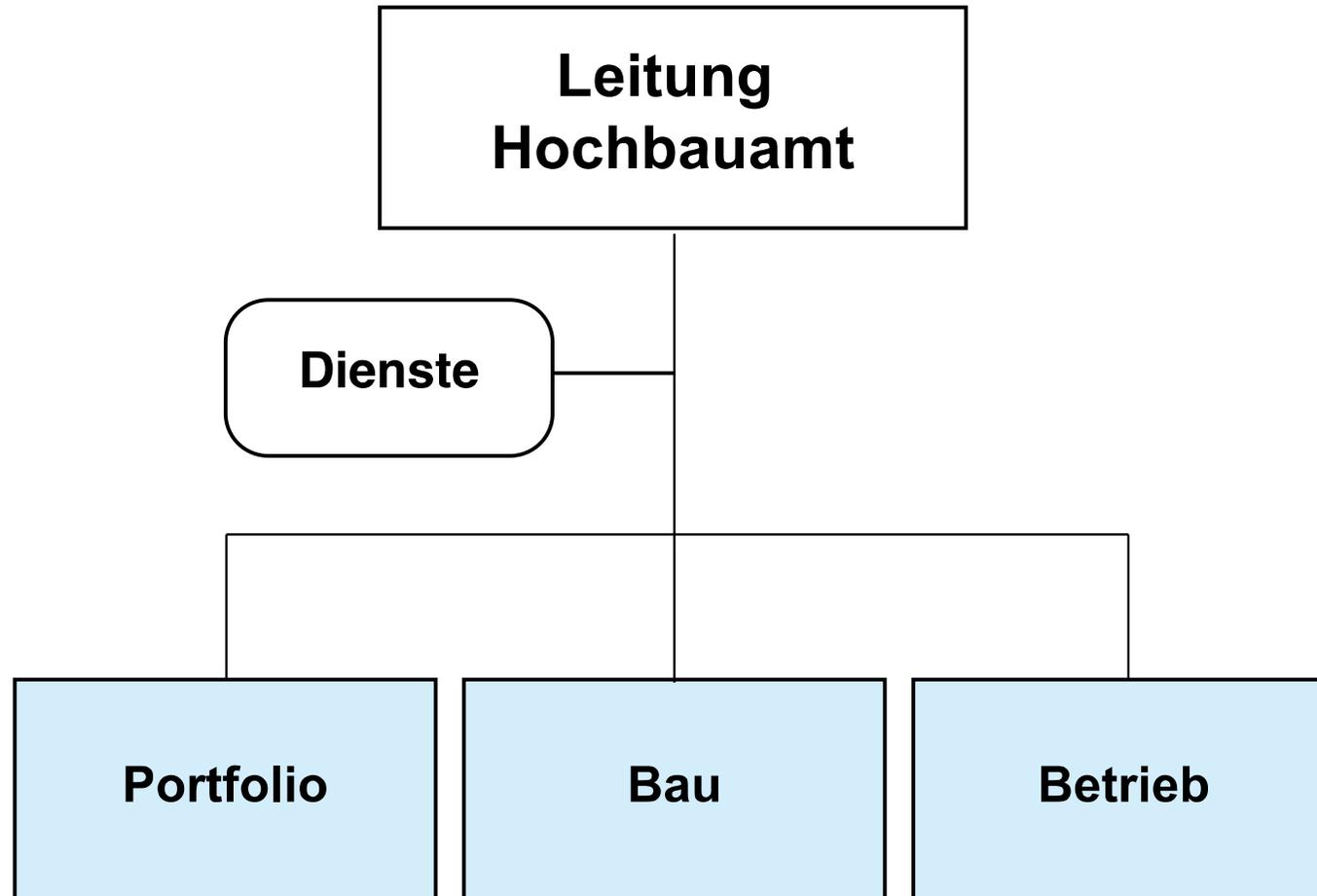
Stellen Haupt- aufgaben	Unternehmungs- Leiter	Leiter Profit Center	Leiter Rechnungswesen
Beschaffung Fahrzeuge	E	A, D	M
Abschluss Lieferverträge	E	A, I	I
Budgetierung	E	A, I	D
...			

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

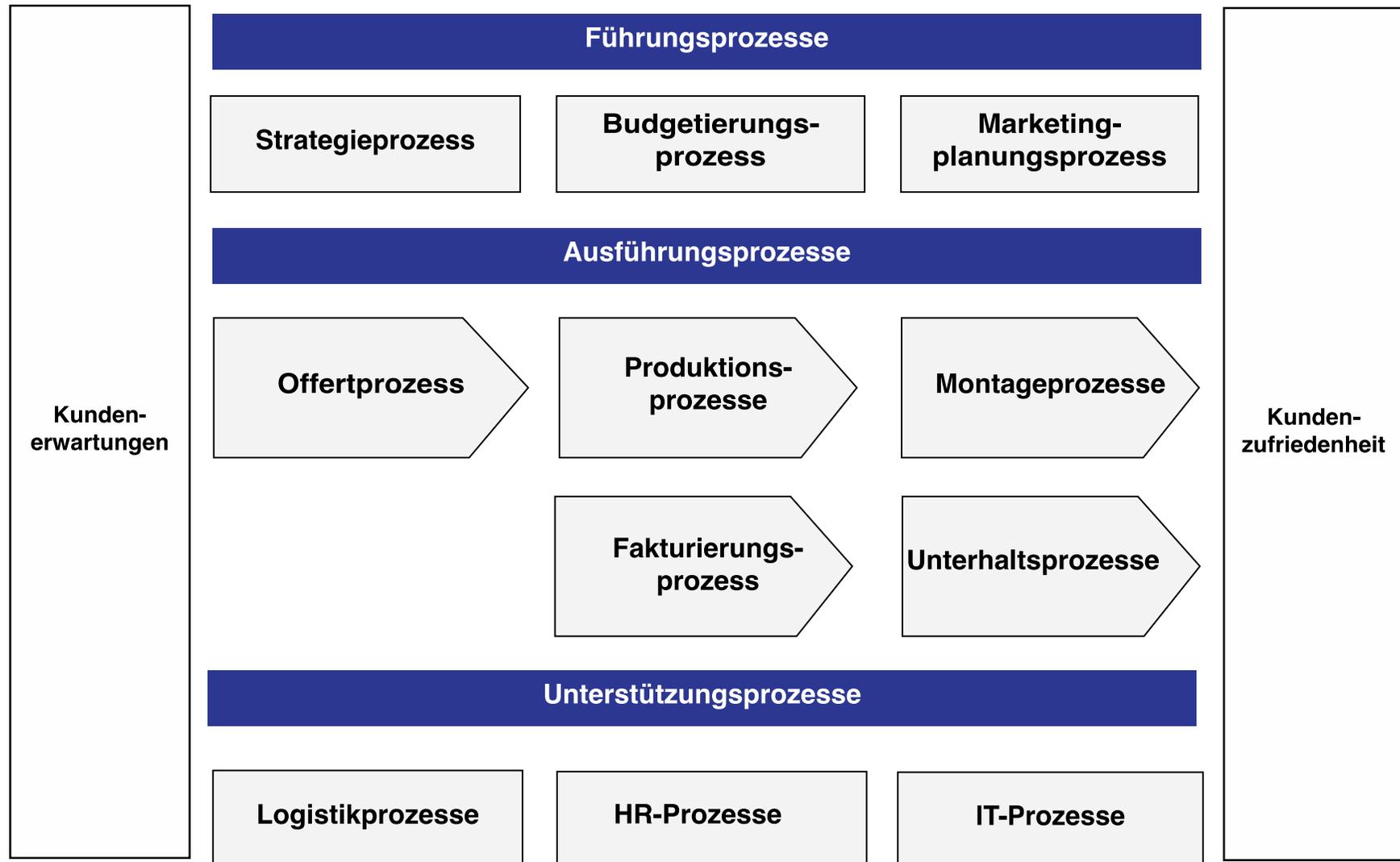
## Abb. 24: Prozessschema



## Abb. 25: Prozessorientiertes Organigramm



# Abb. 26: Prozesslandkarte



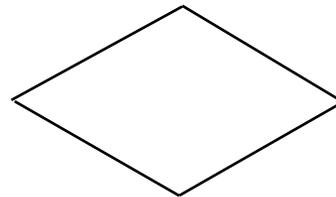
## Abb. 27: Wichtige Symbole (DIN 66001)



**Start, Ende**



**Arbeitsschritt**

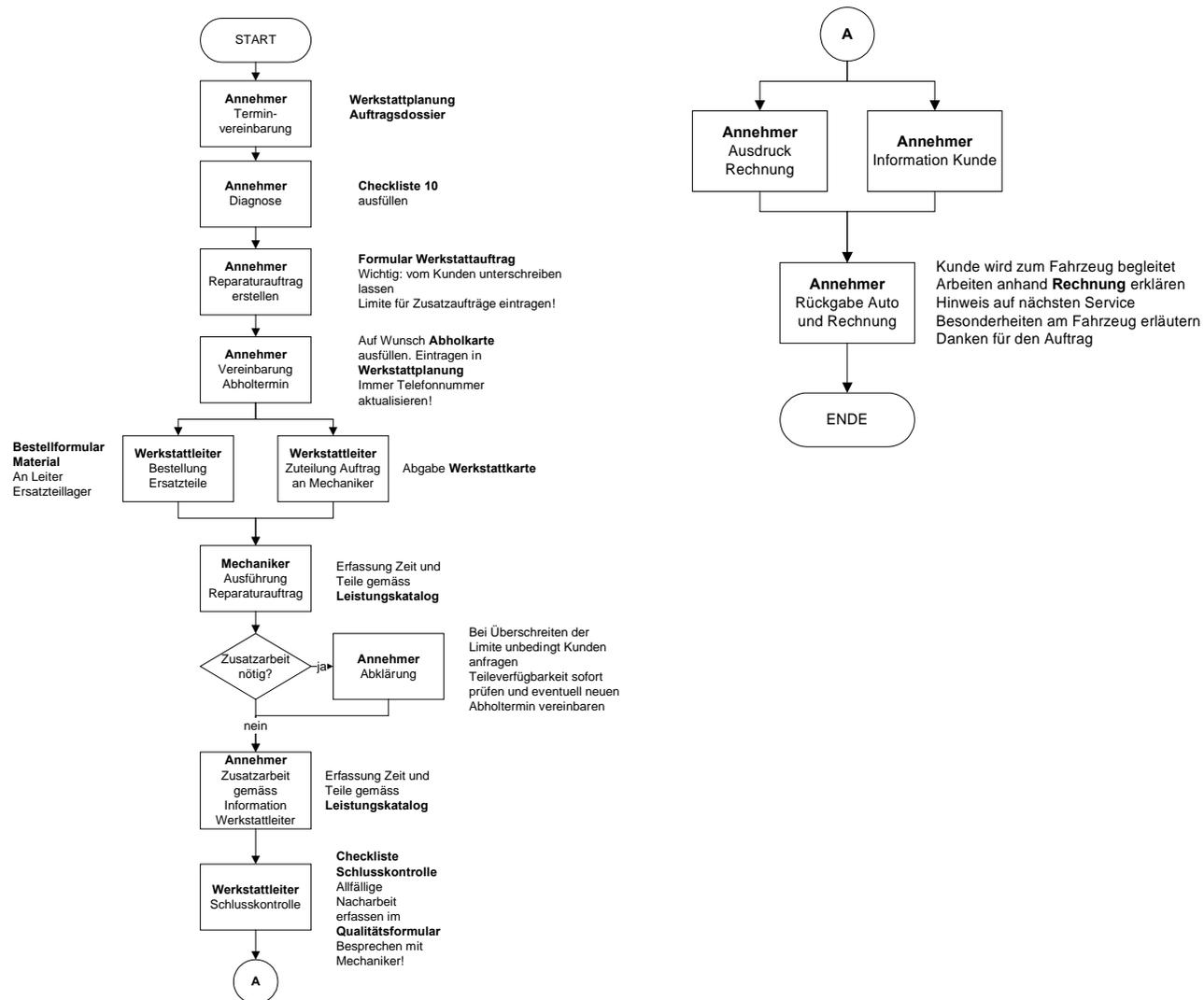


**Verzweigung**



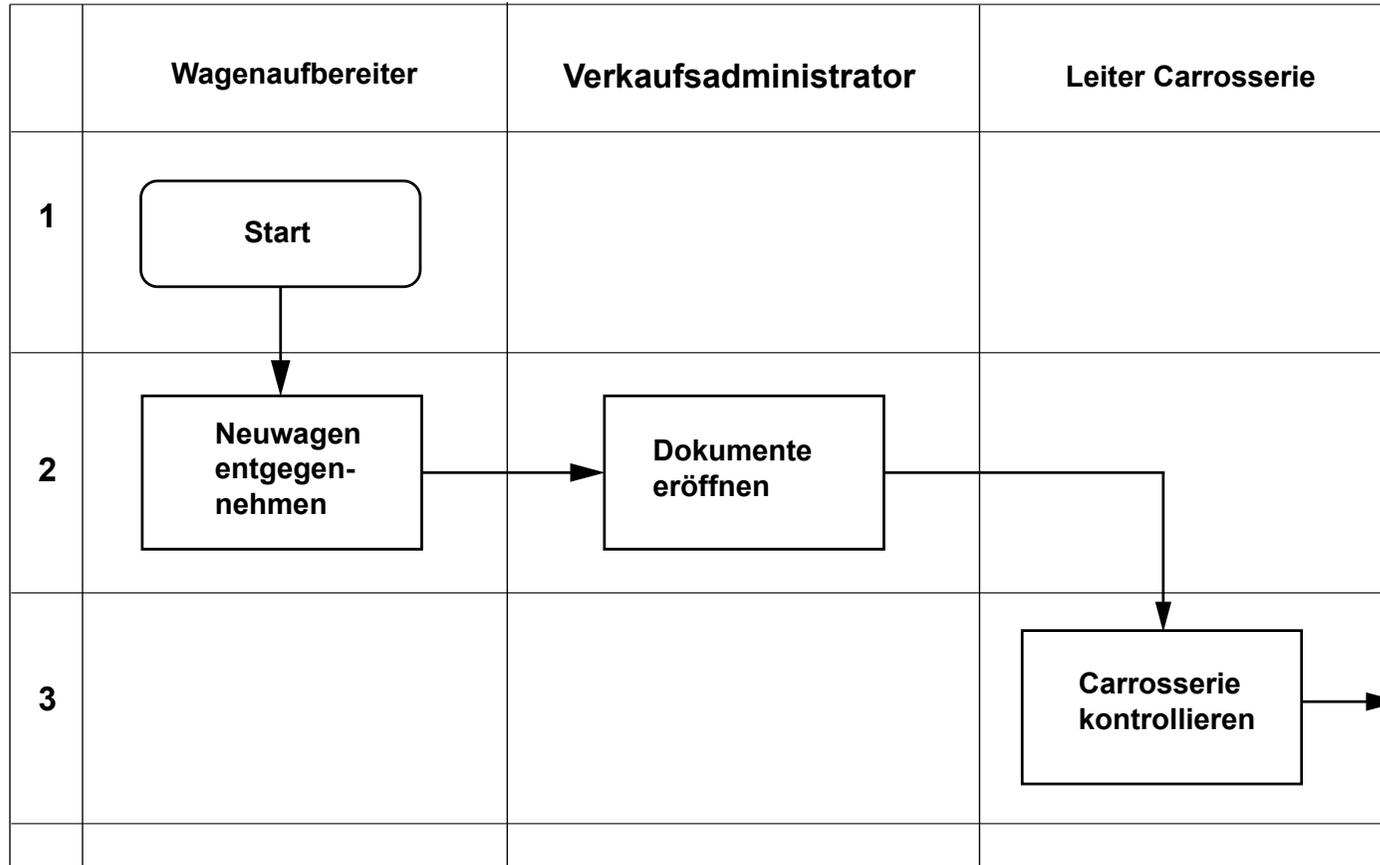
**Konnektor**

# Abb. 28: Aufgabenfolgeplan



# Abb. 29: Darstellung mit Organisationsbändern

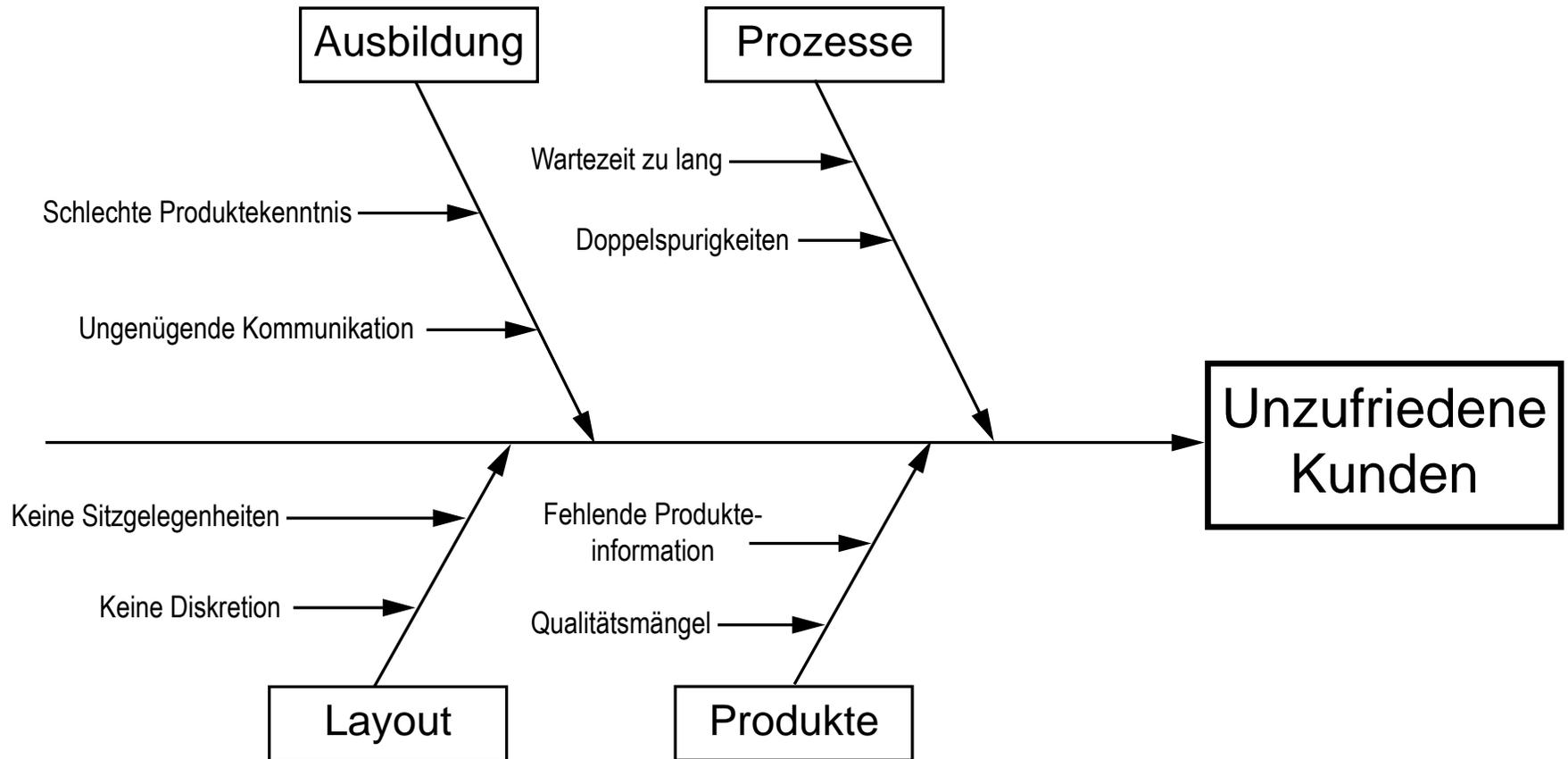
Prozess Neuwagenaufbereitung (Ausschnitt)



# Abb. 30: Übersicht Prozesskennzahlen und Kostentreiber

	Bezeichnung
Kennzahlen	Ankunftsintervall
	Ankunftsrate
	Bearbeitungszeit
	Bearbeitungsrate
Kostentreiber	Volumentreiber
	Zeittreiber
	Intensitätstreiber

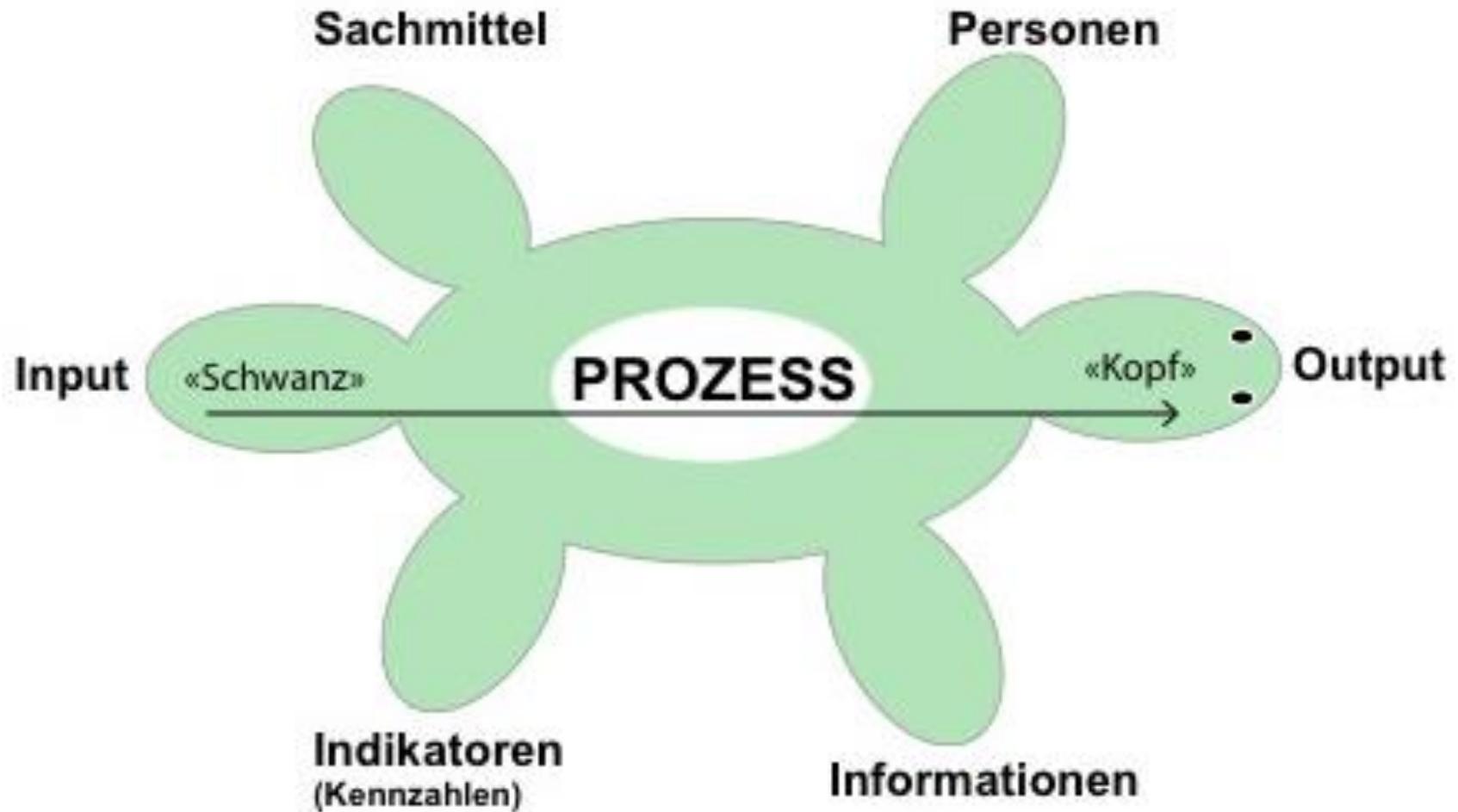
# Abb. 31: Ishikawa-Diagramm



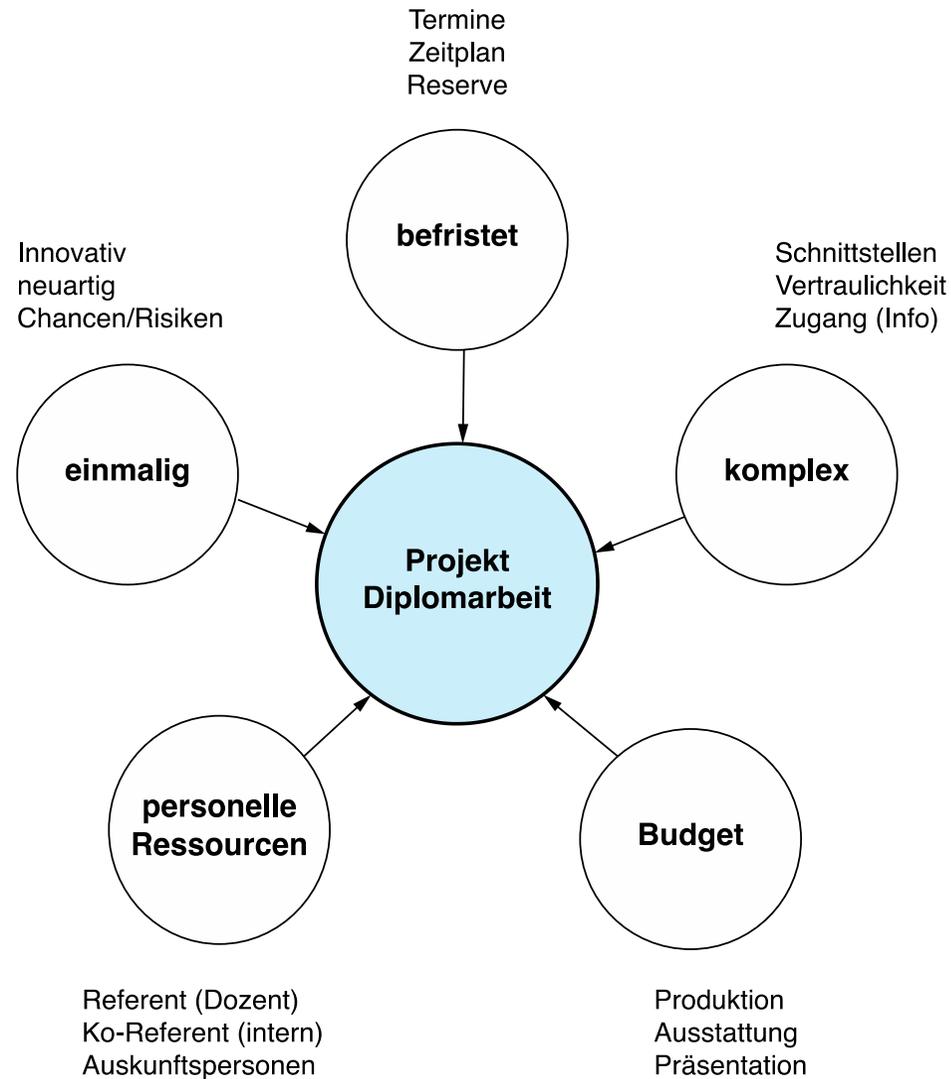
## Abb. 32: Prozessoptimierung (Zusammenfassendes Bsp.)

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

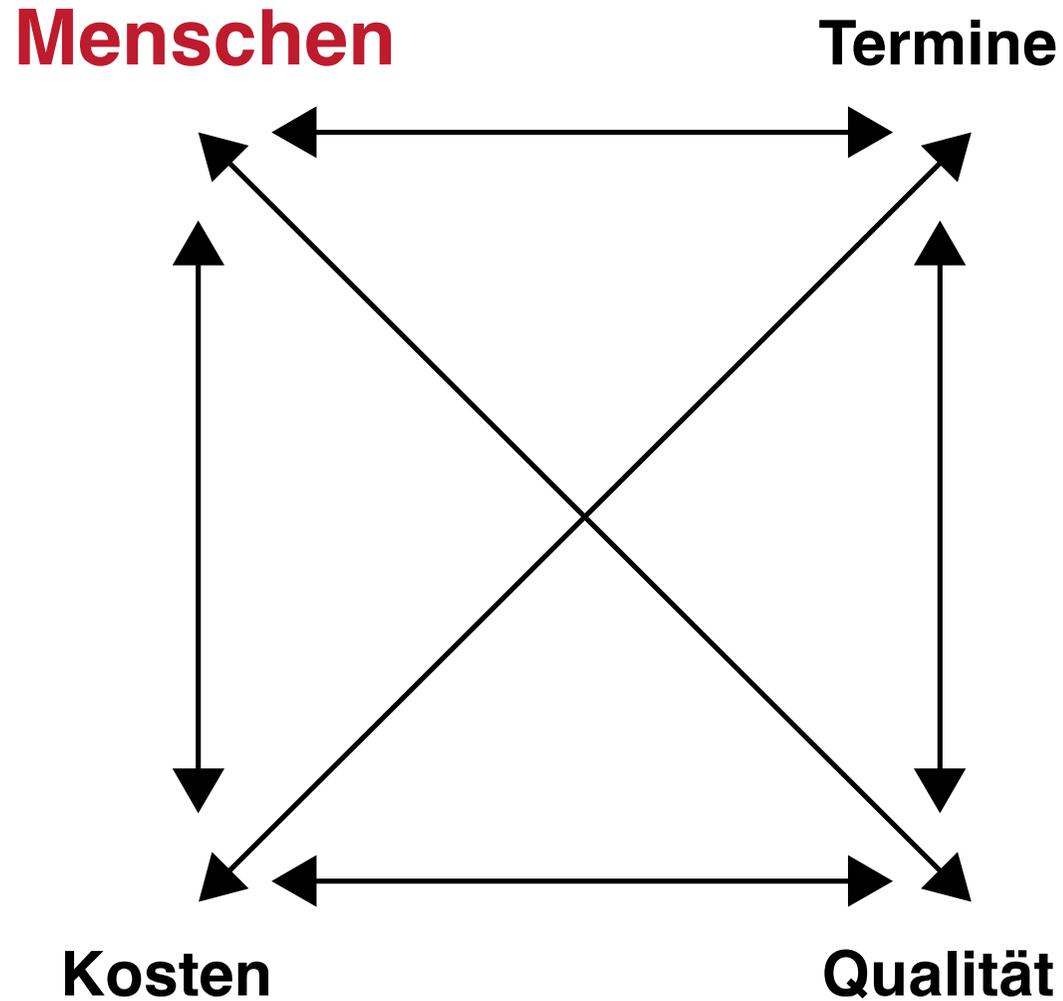
## Abb. 33: Turtle-Modell



# Abb. 34: Elemente eines Projekts



## Abb. 35: Magisches Viereck



# Abb. 36: Grundlegende Projektphasen



## Abb. 37: Aufgaben der Projektinitialisierung

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

## Abb. 38: Ziele und Kriterien

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

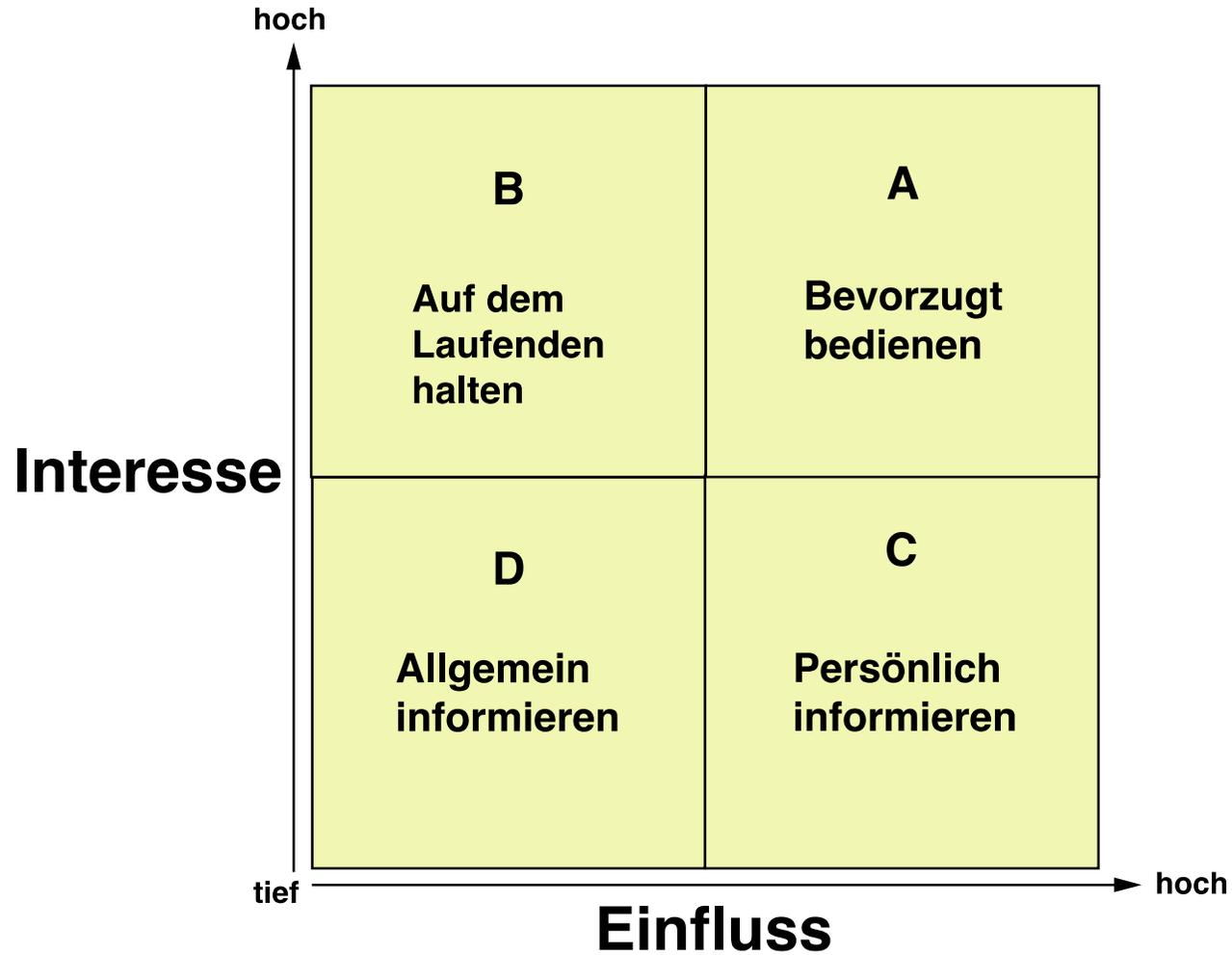
## Abb. 39: Risikoanalyse

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

## Abb. 40: Projektbudget (Schema)

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

# Abb. 41: Stakeholder-Matrix



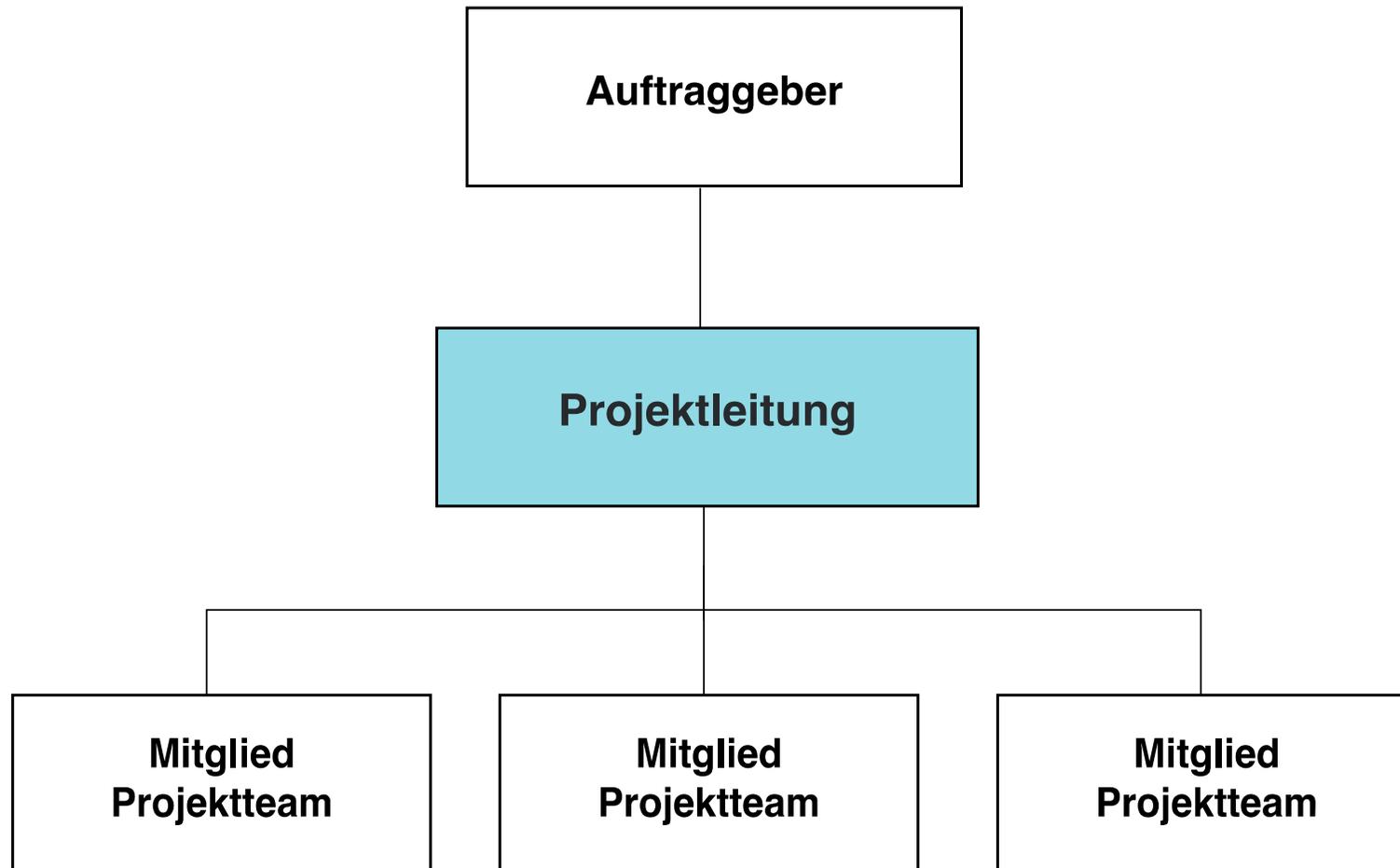
# Abb: 42: Projektauftrag

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

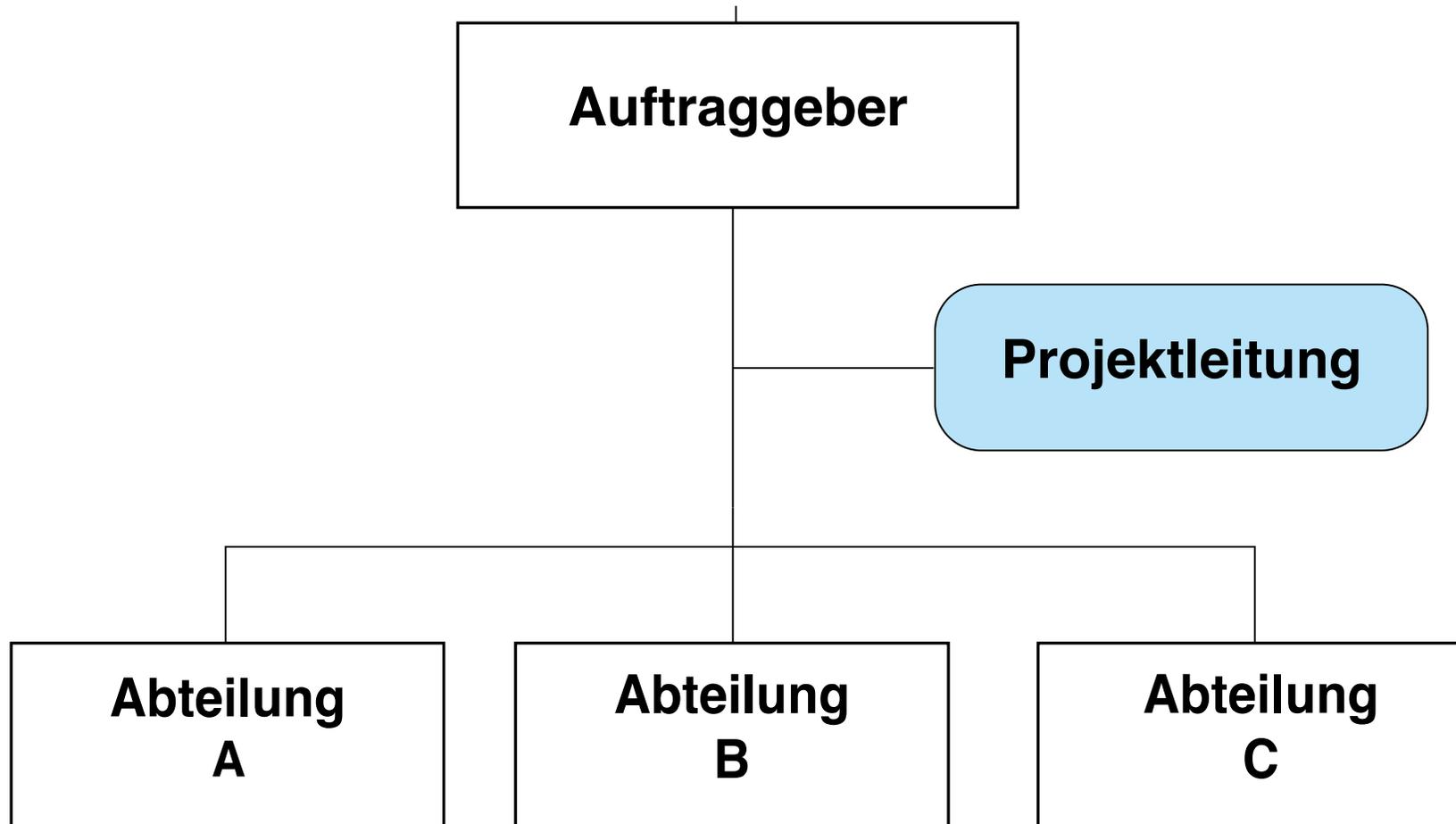
## Abb. 43: Projektsteckbrief

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

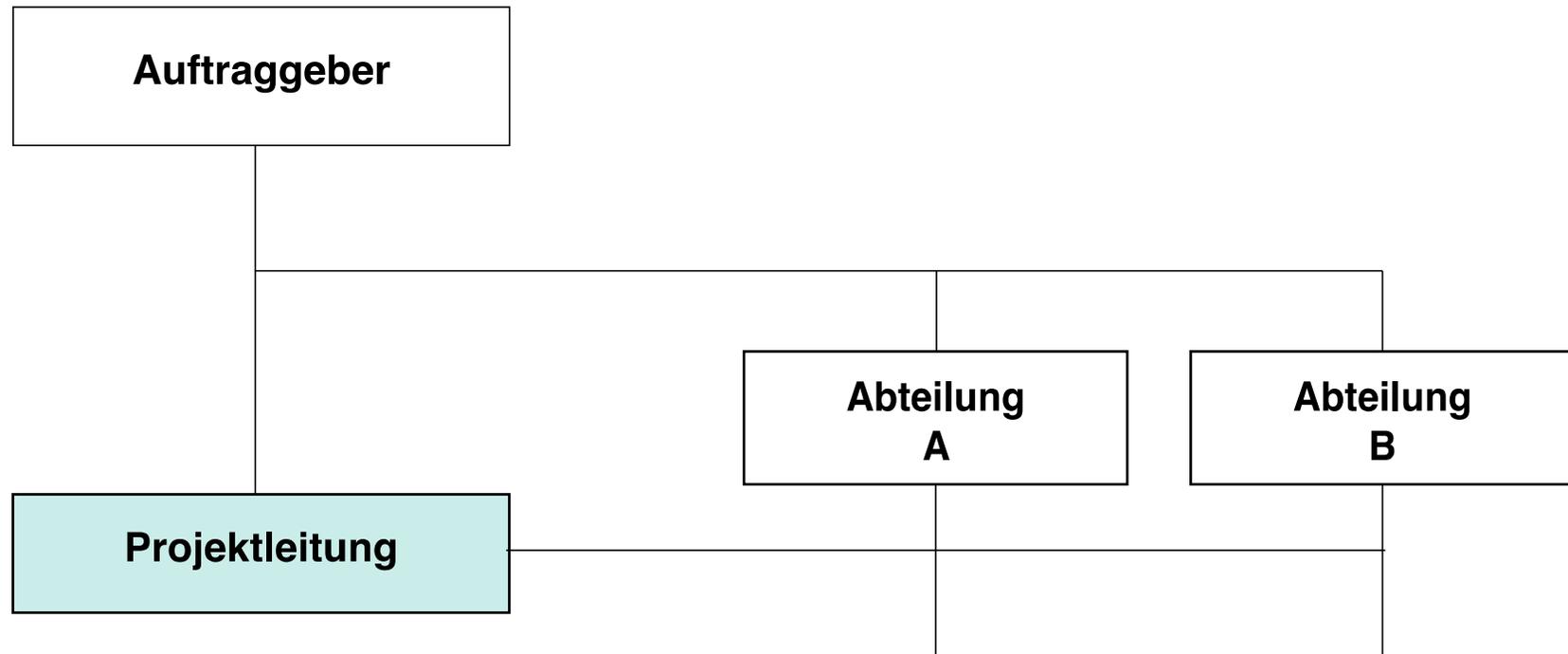
## Abb. 44: Reine Projektorganisation



## Abb. 45: Stabs-Projektorganisation



# Abb. 46: Matrix-Projektorganisation



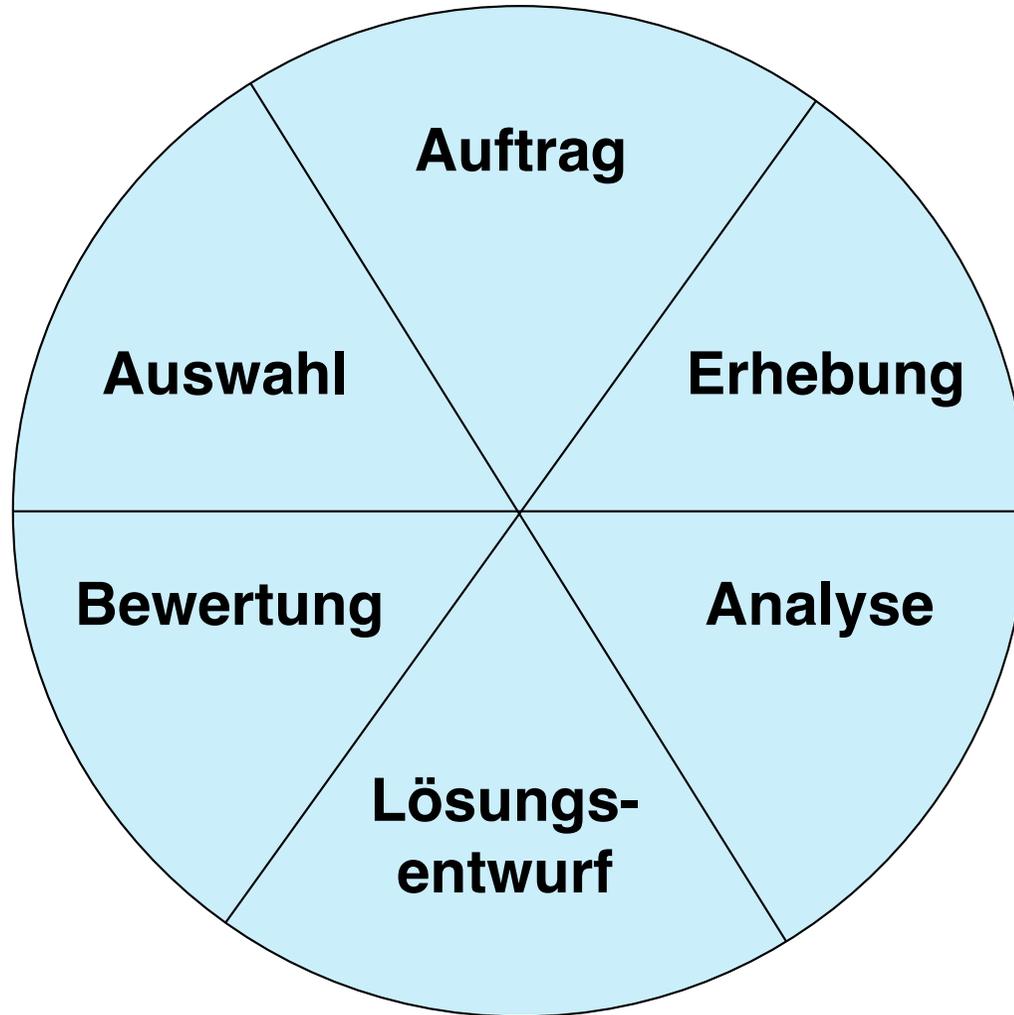
## Abb. 47: Projektinformationskonzept (Ansatz)

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

# Abb. 48: Zyklisches Vorgehen



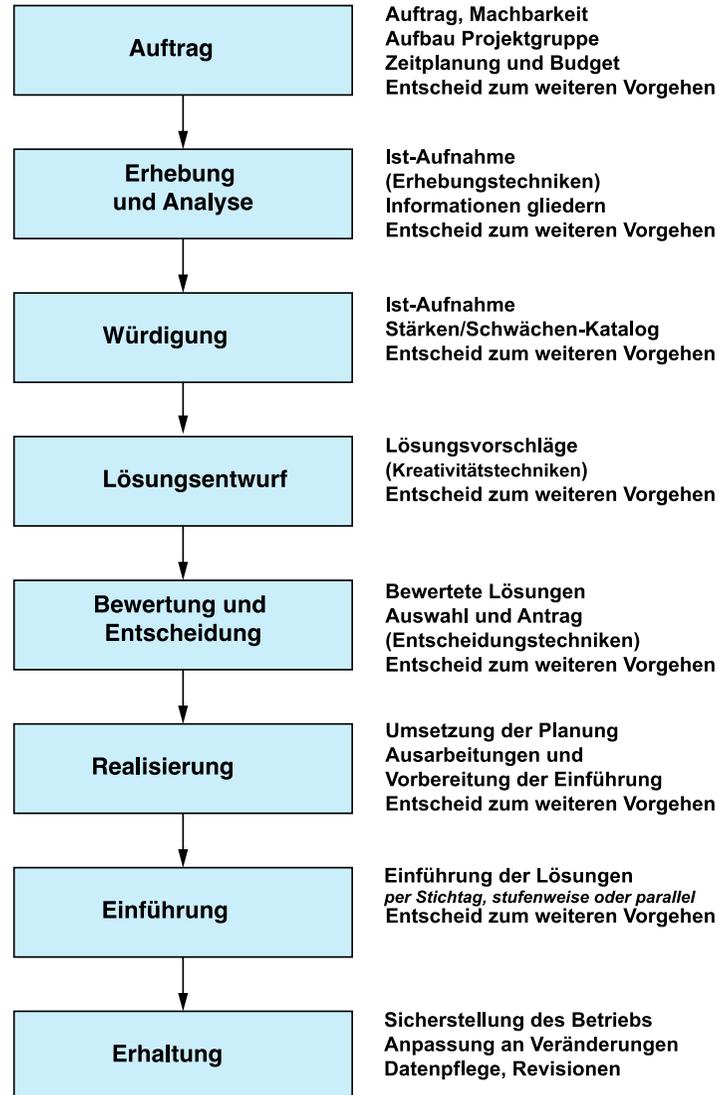
## Abb. 49: Organisationszyklus, Grundraster



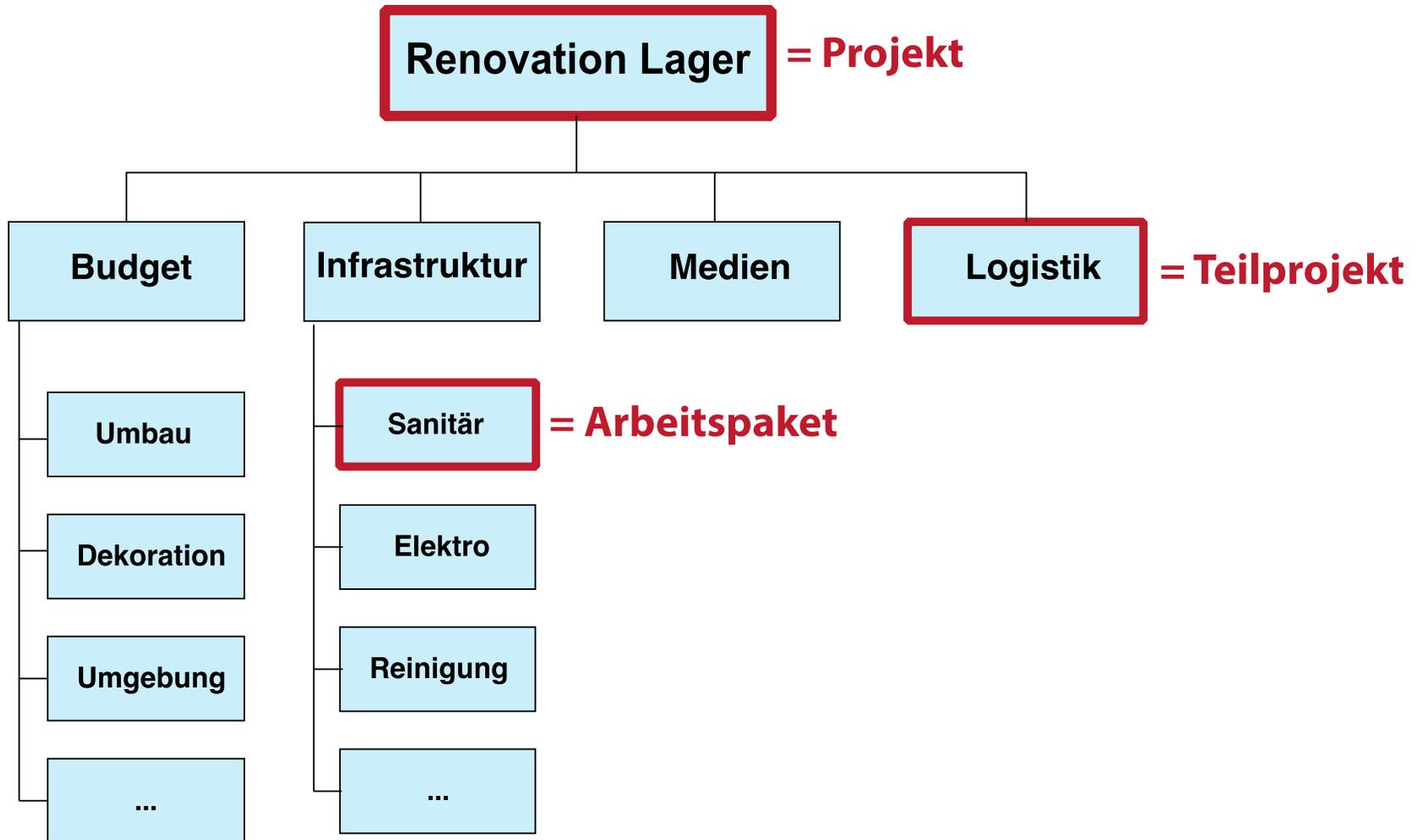
# Abb. 50: Organisationzyklus, mit Techniken



# Abb. 51: Lineares Vorgehen



# Abb. 52: Projektstrukturplan



## Abb. 53: Arbeitspaketauftrag

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

## Abb. 54: Balkendiagramm (Gantt Chart)

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

## Abb. 55: Vorgangsknoten

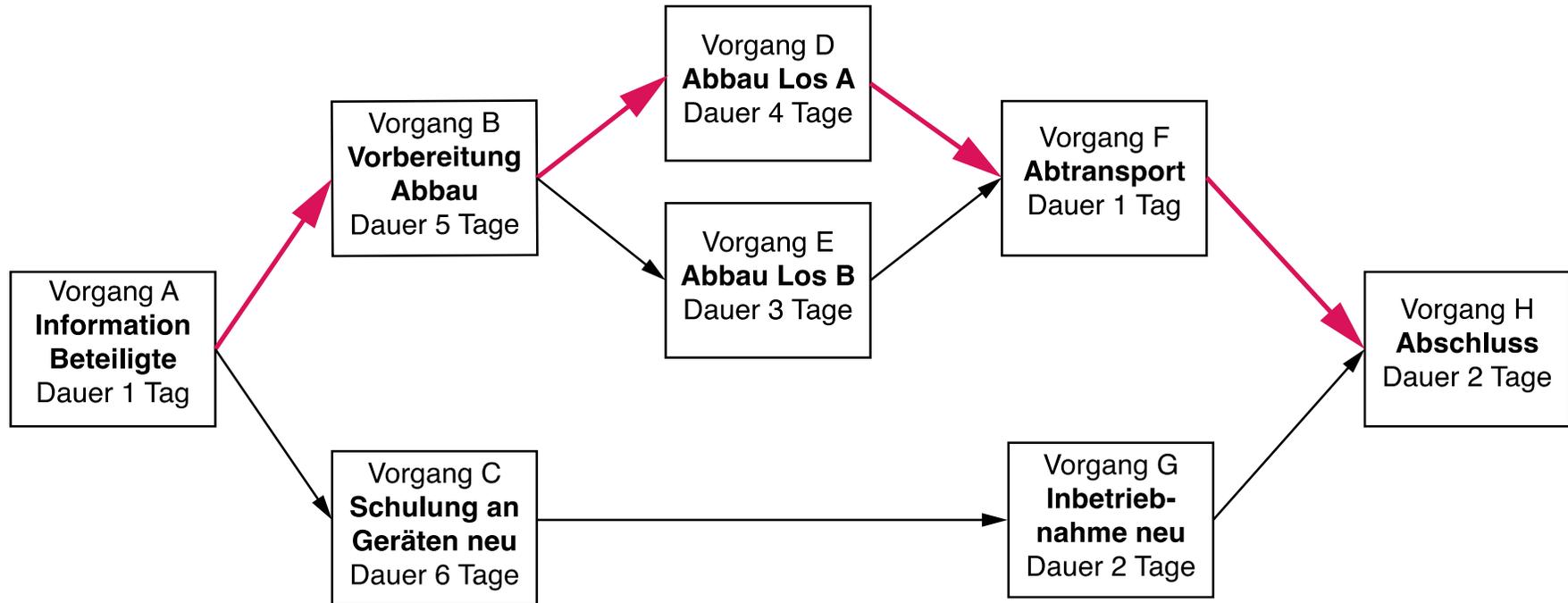
The diagram shows a rectangular activity node divided into two rows and three columns. The top row contains: 'Frühester Anfang: FA' and '2.9.2020' in the first column; 'Vorgang (Bezeichnung)' and 'Malerarbeiten' in the second column; and 'Spätester Anfang: SA' and '8.9.2020' in the third column. The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

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

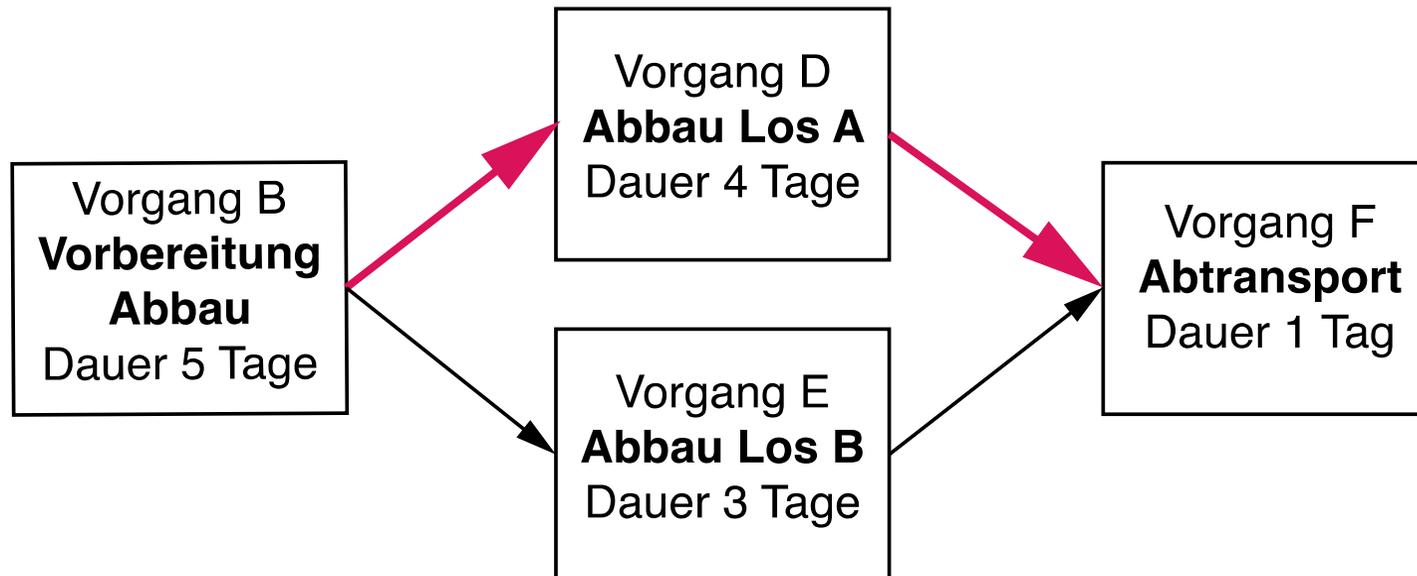
## Abb. 56: Vorgangsliste

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

# Abb. 57: Netzplan



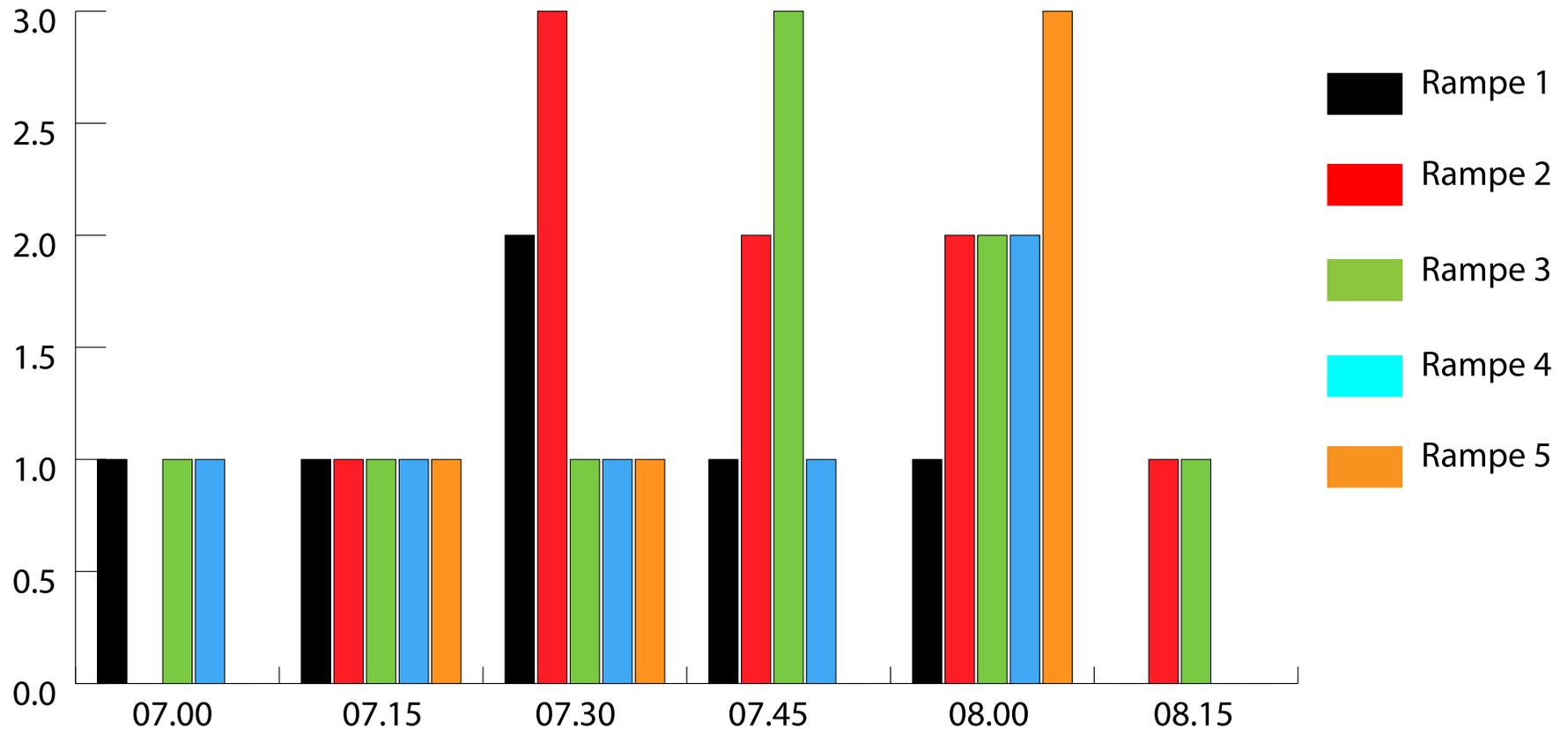
## Abb. 58: Ermittlung des Kritischen Pfades



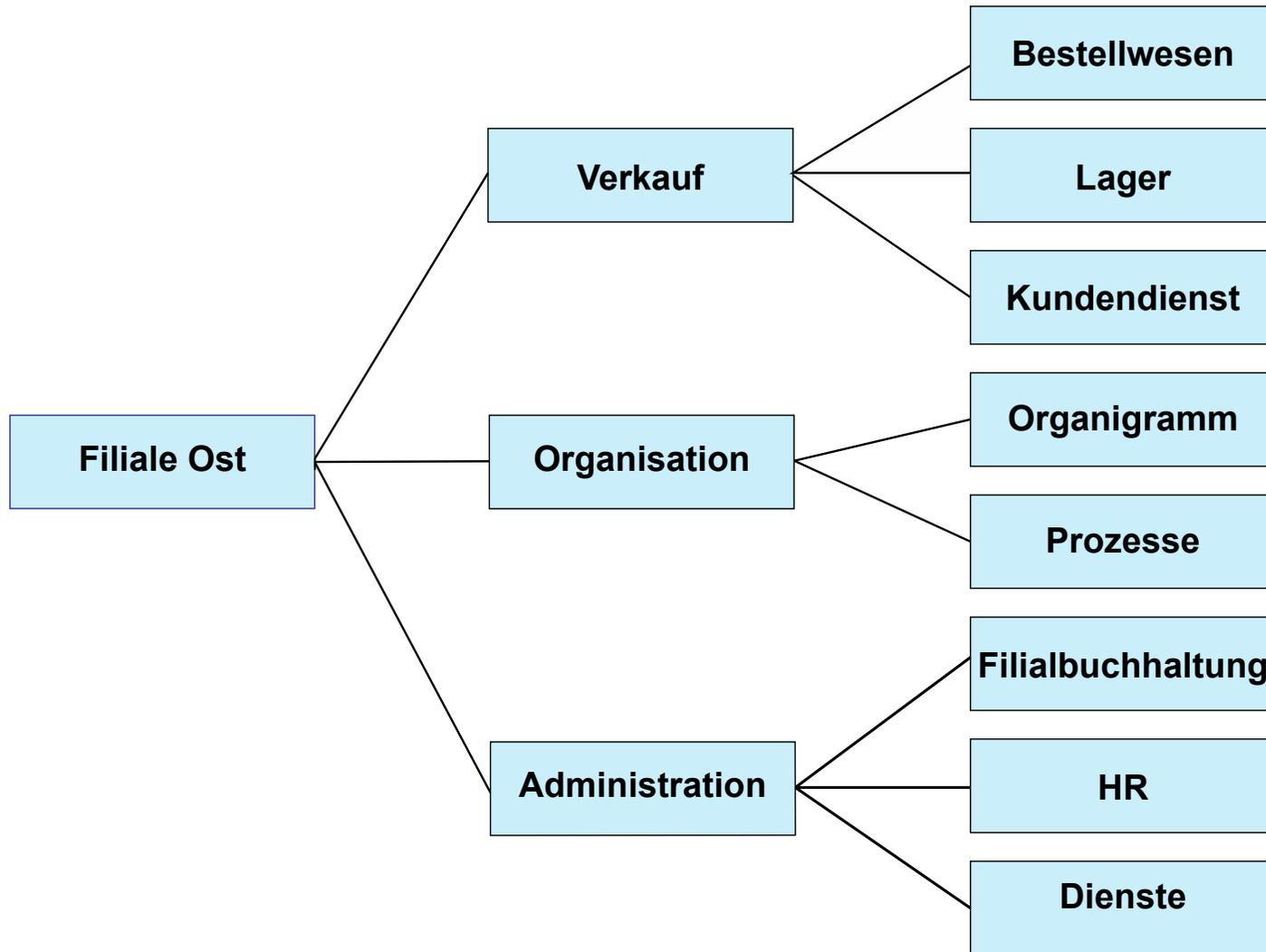
## Abb. 59: Multimoment-Aufnahme

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

## Abb. 60: Auswertung der Multimoment-Aufnahme



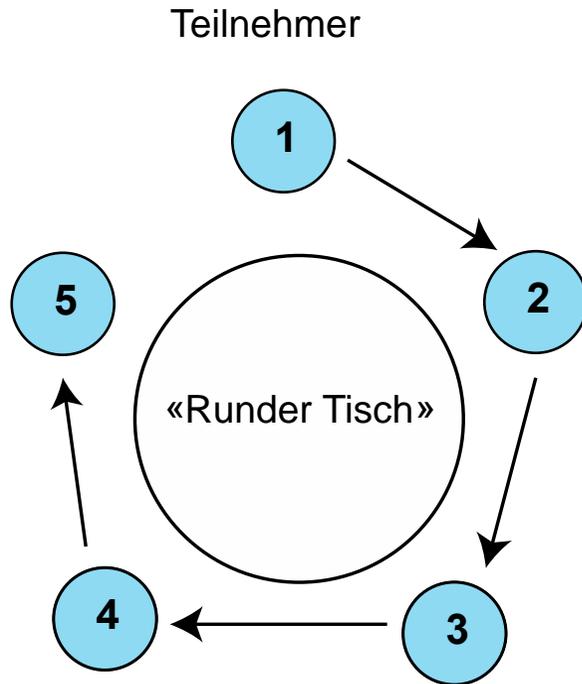
# Abb. 61: Aufgabenanalyse



## Abb. 62: Prüffragenkatalog

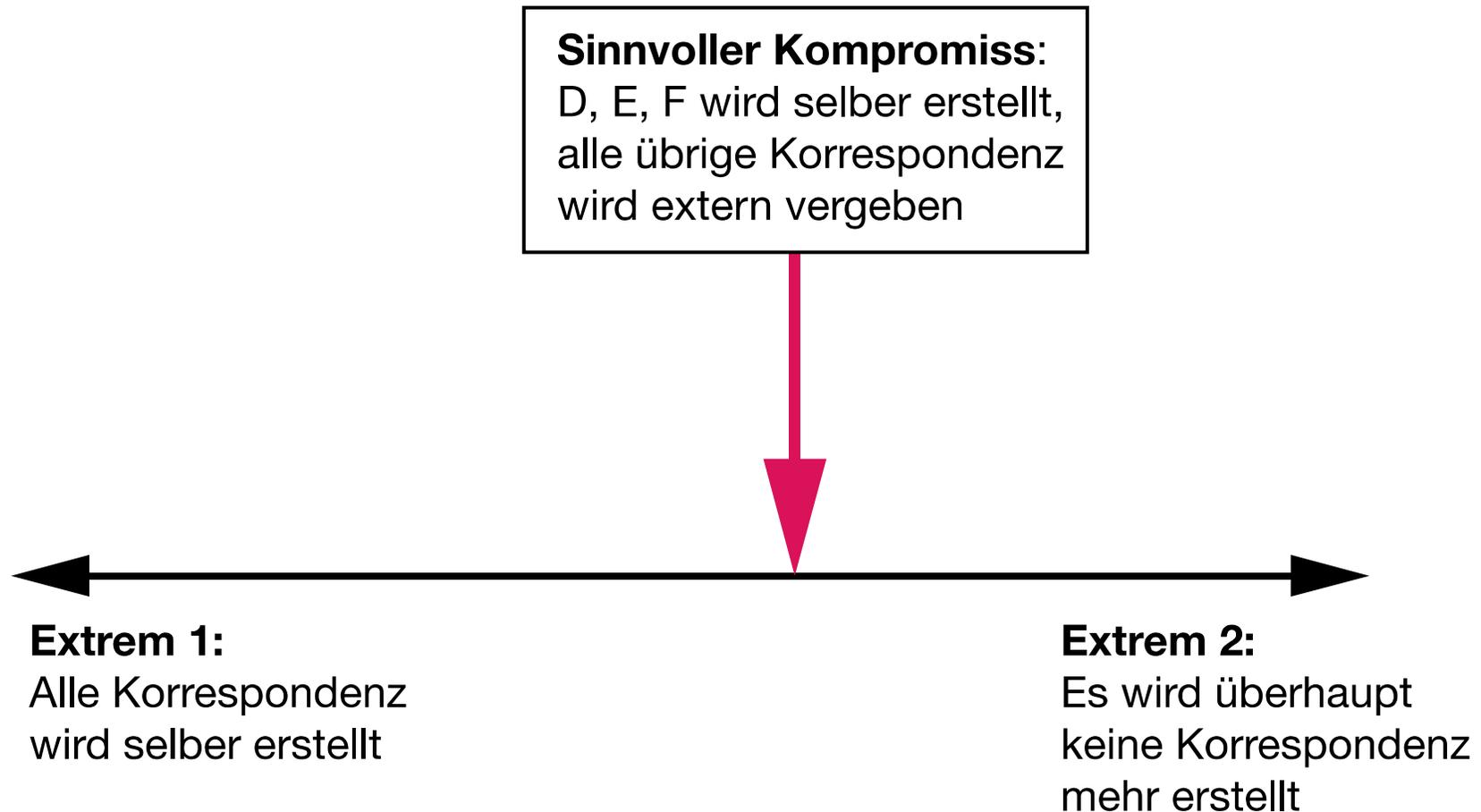
<b>Erbrachte Leistungen</b>	<b>Grundsätzlich notwendig?</b> <b>Make or buy?</b> <b>Qualitätssicherung?</b> <b>Keine Doppelspurigkeiten?</b> <b>Adressatengerecht/marktgerecht?</b> <b>Keine Überproduktion, kein Ausschuss?</b>
<b>Aufgabenerledigung und Hilfsmittel</b>	<b>Effiziente Eingliederung?</b> <b>Zentral/Dezentral?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

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



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

## Abb. 64: Polares Denken



## Abb. 65: Morphologischer Kasten

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

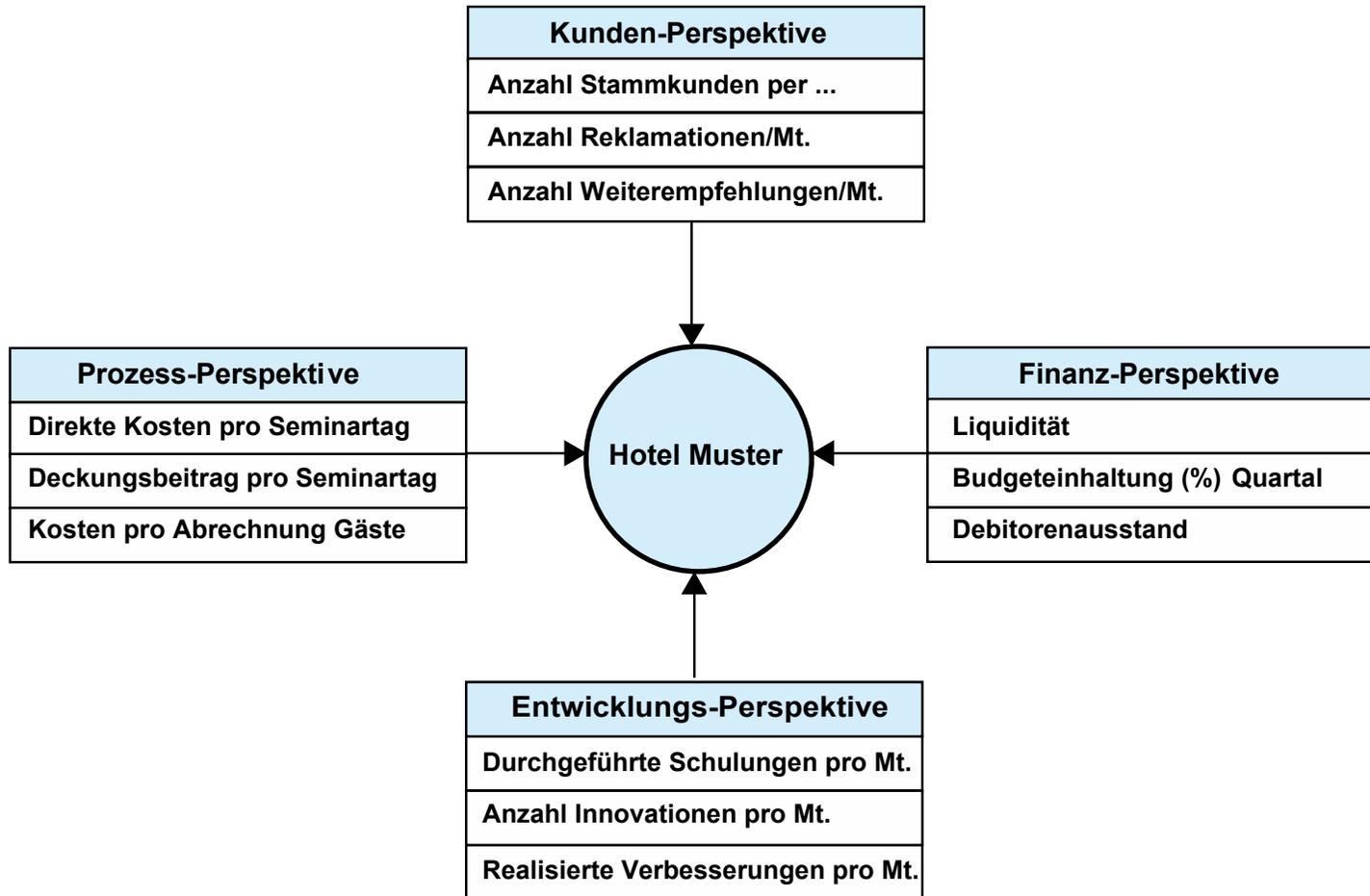
# Abb: 66 Nutzwertanalyse, Ansatz

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

# Abb. 67: Paarweiser Vergleich

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

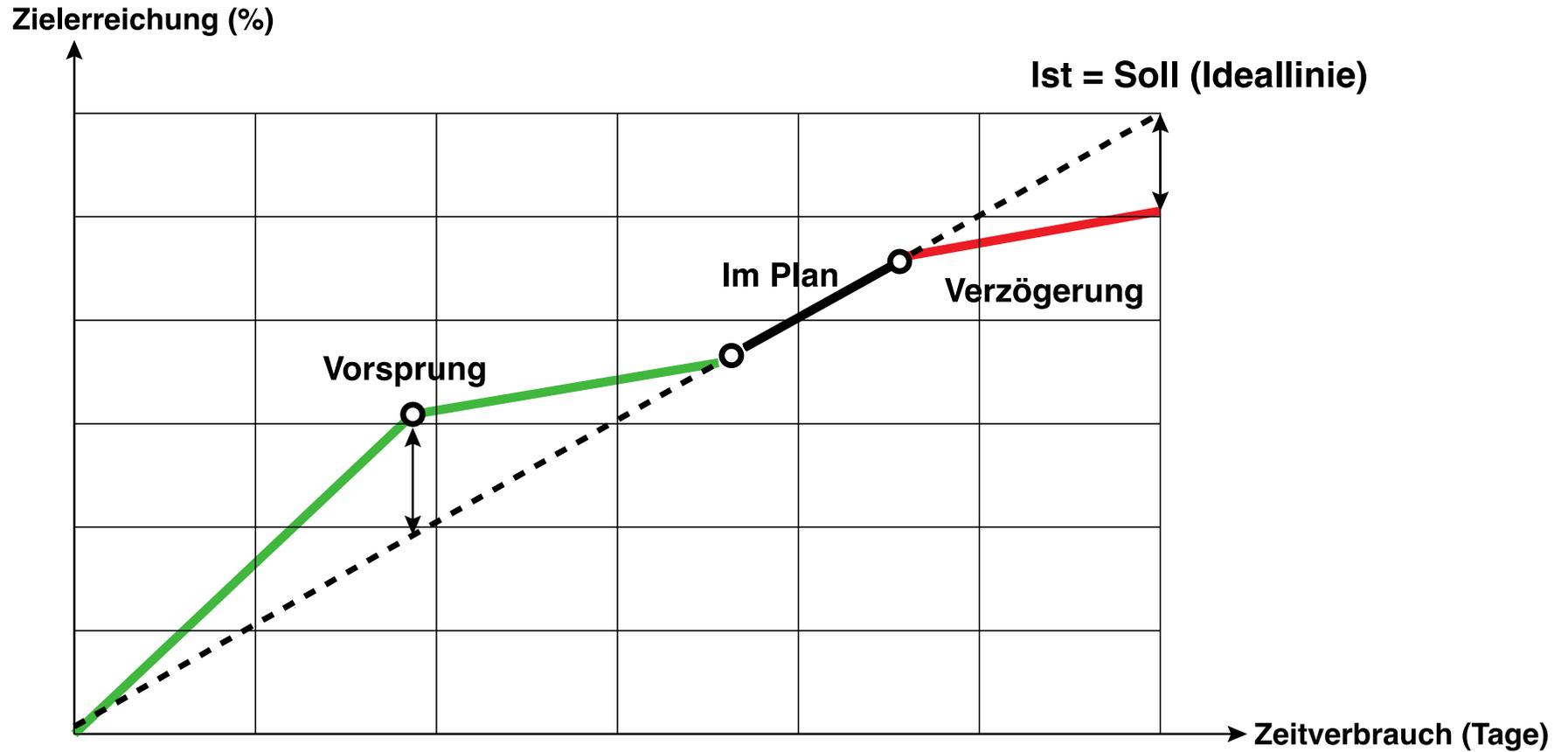
# Abb. 68: Balanced Scorecard



## Abb. 69: Kennzahlen des EV-Konzepts

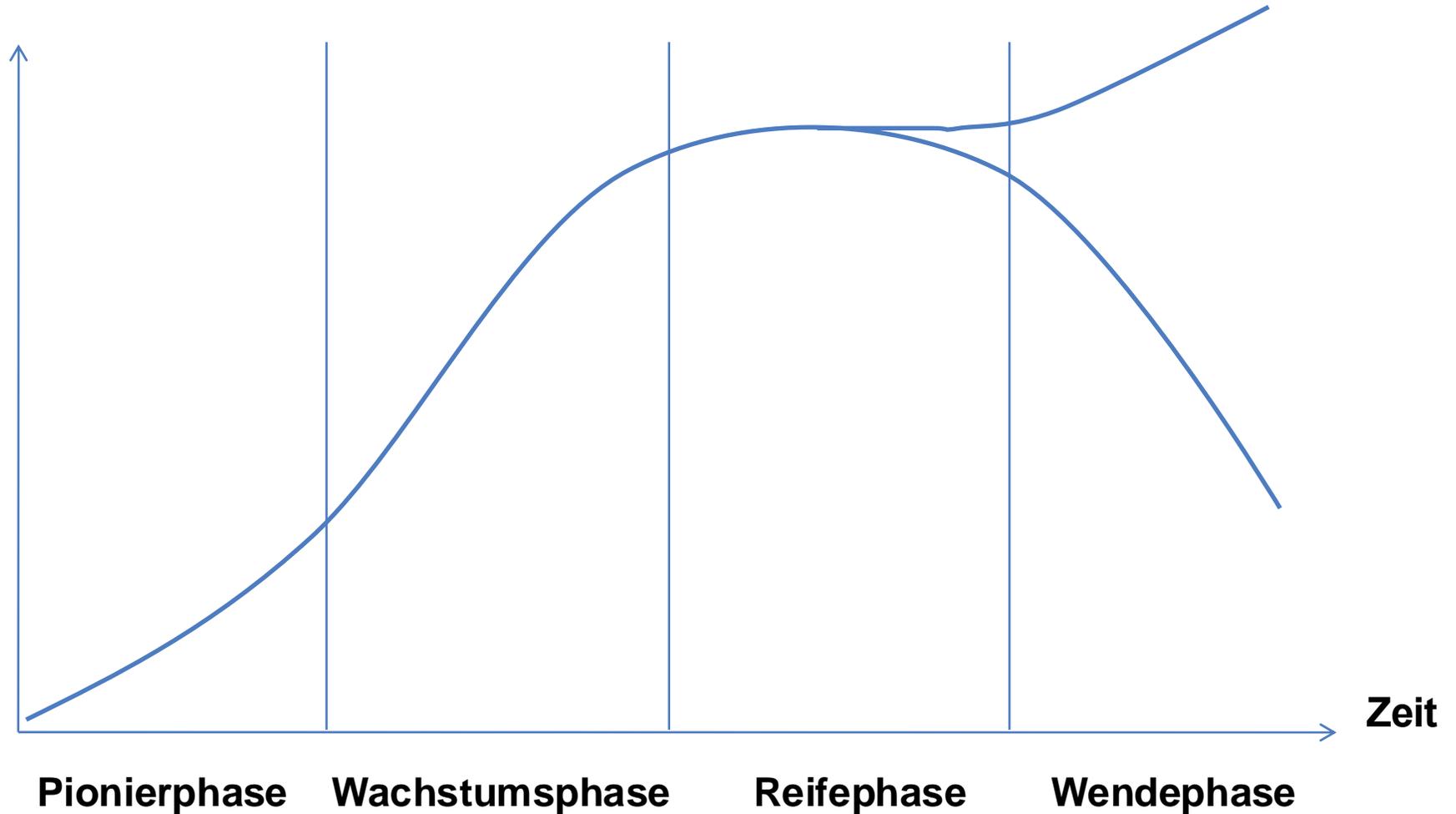
Kennzahl und Aussage	Berechnung und Interpretation
<b>EV: Earned Value</b> <b>Fertigstellungs-Leistungswert</b>	<b>Projektbudgetbetrag * Fortschritt in %</b>  <b>EV negativ = Rückstand</b> <b>EV positiv = Vorsprung</b>
<b>SPI: Scheduled Performance Indicator</b> <b>Verhältnis geplante zu geleisteter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

# Abb. 70: Verlaufsgrafik

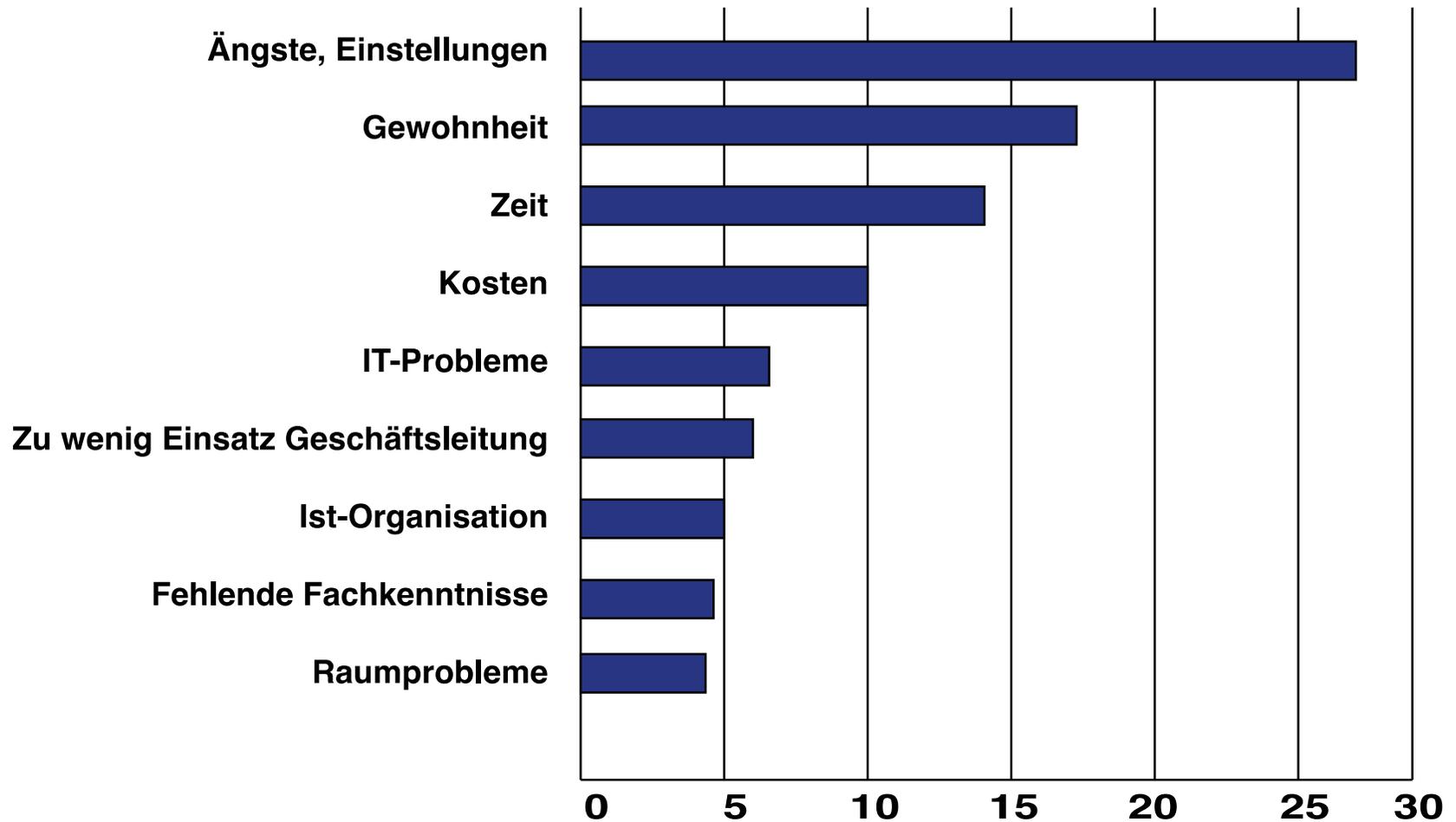


# Abb. 71: Organisationsdynamik

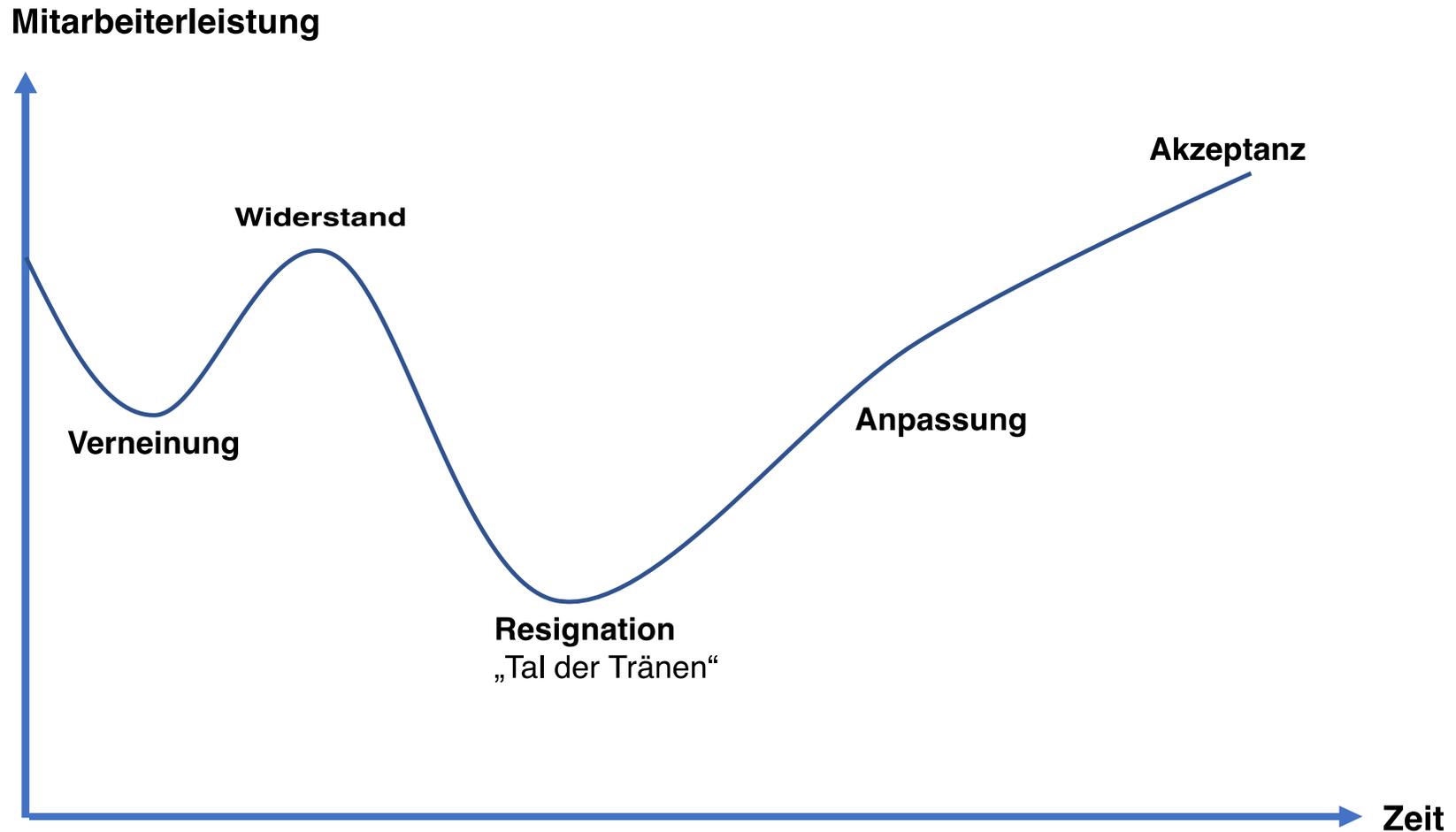
Unternehmenswert



## Abb. 72: Häufige Hindernisse im Change



# Abb. 73: Typischer Verlauf in Change Projekten



# Abb. 74: Umgang mit Widerständen, Beispiele

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

# Abb. 75: Vorgehen bei Business Reengineering, Schema

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



## Abb. 76: KAIZEN

改善

© Japanese World Images

## Abb.77: Das Deming-Rad

