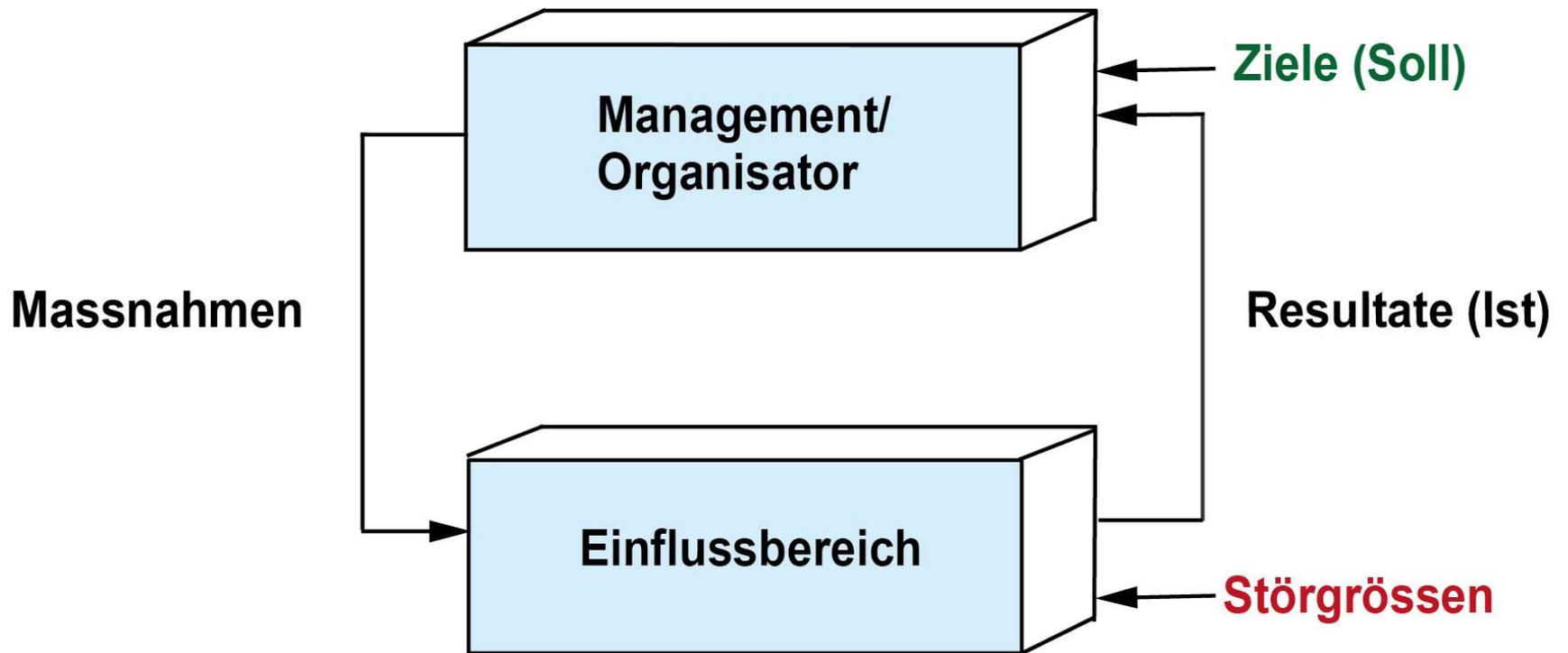
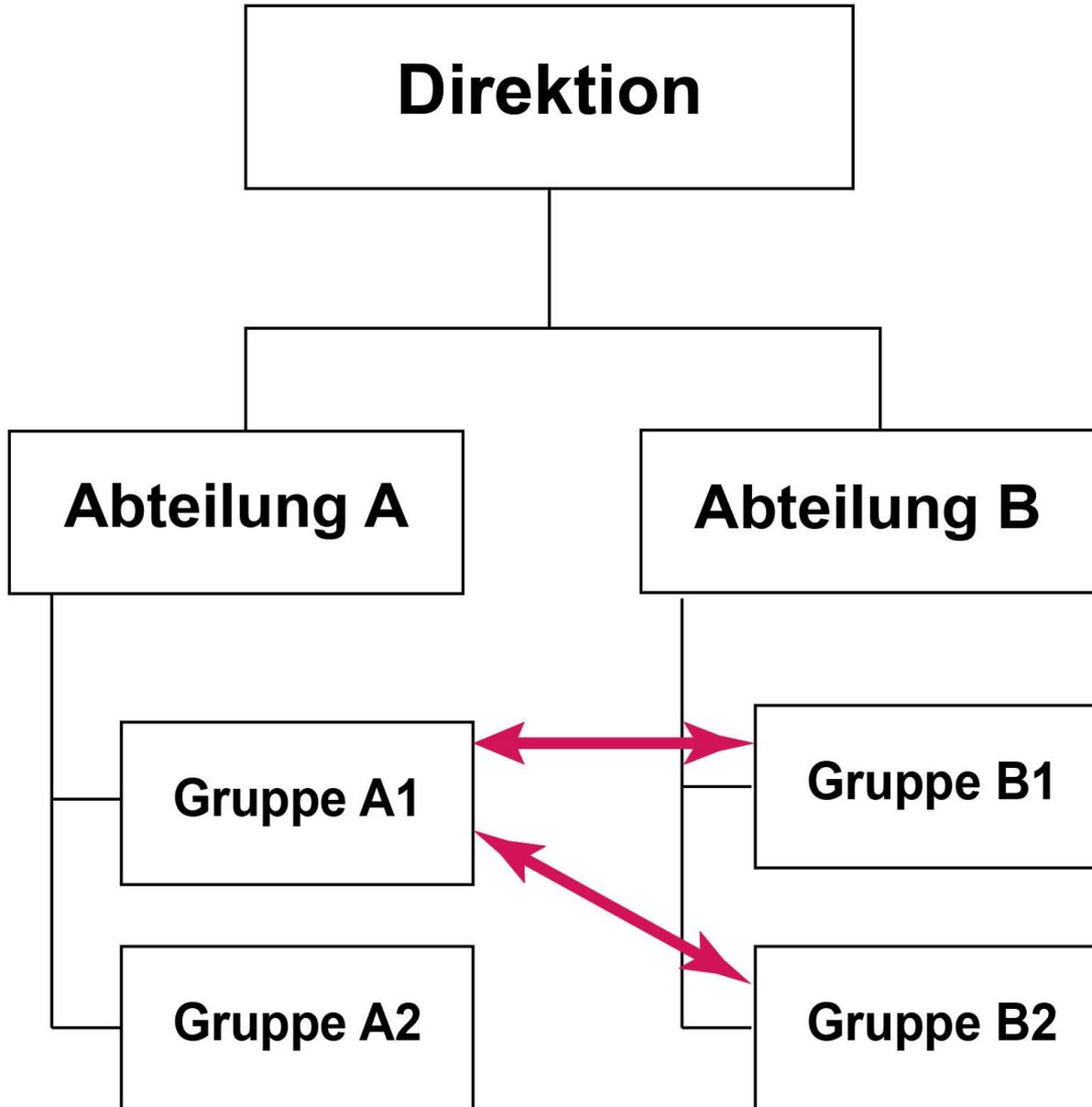
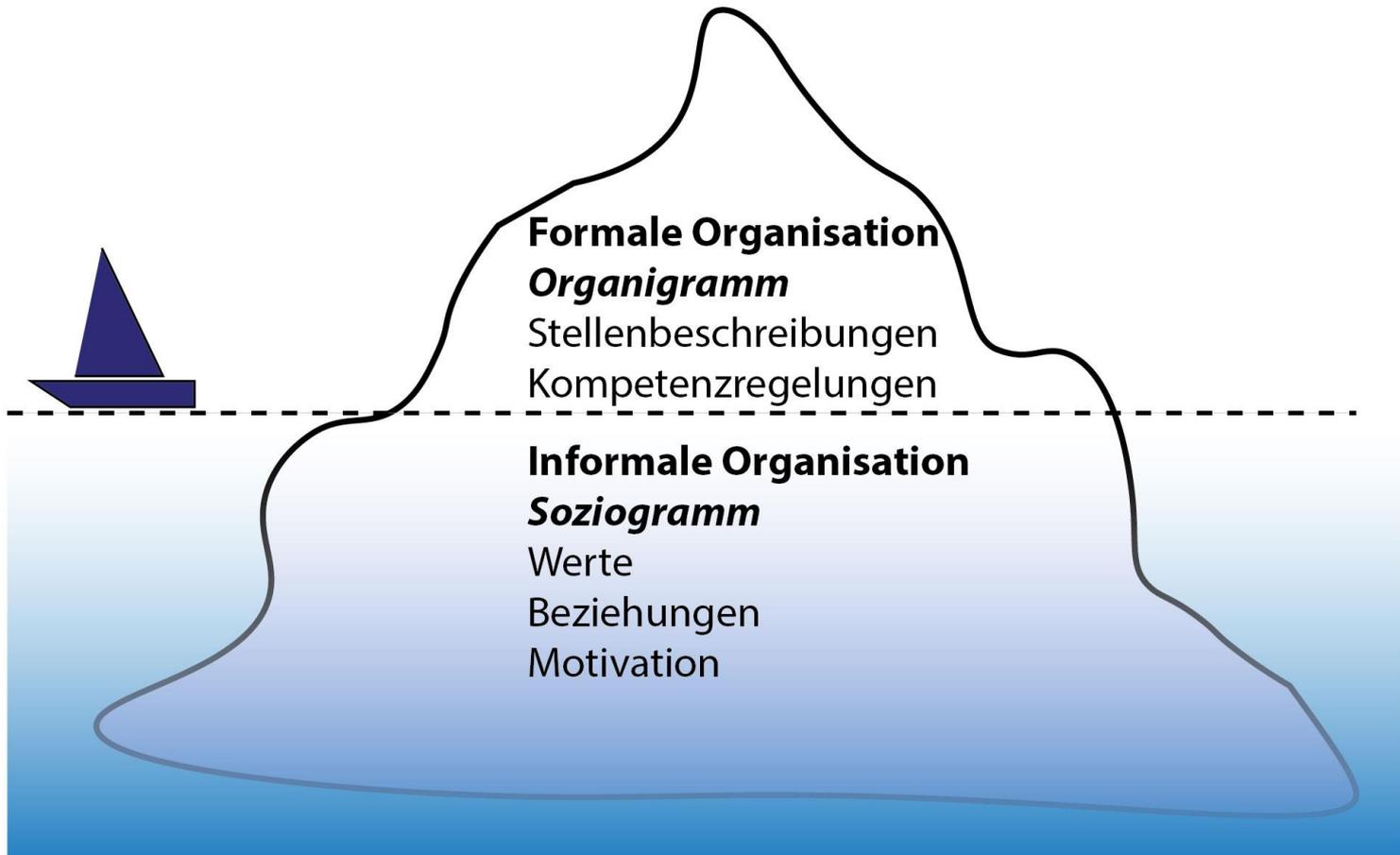
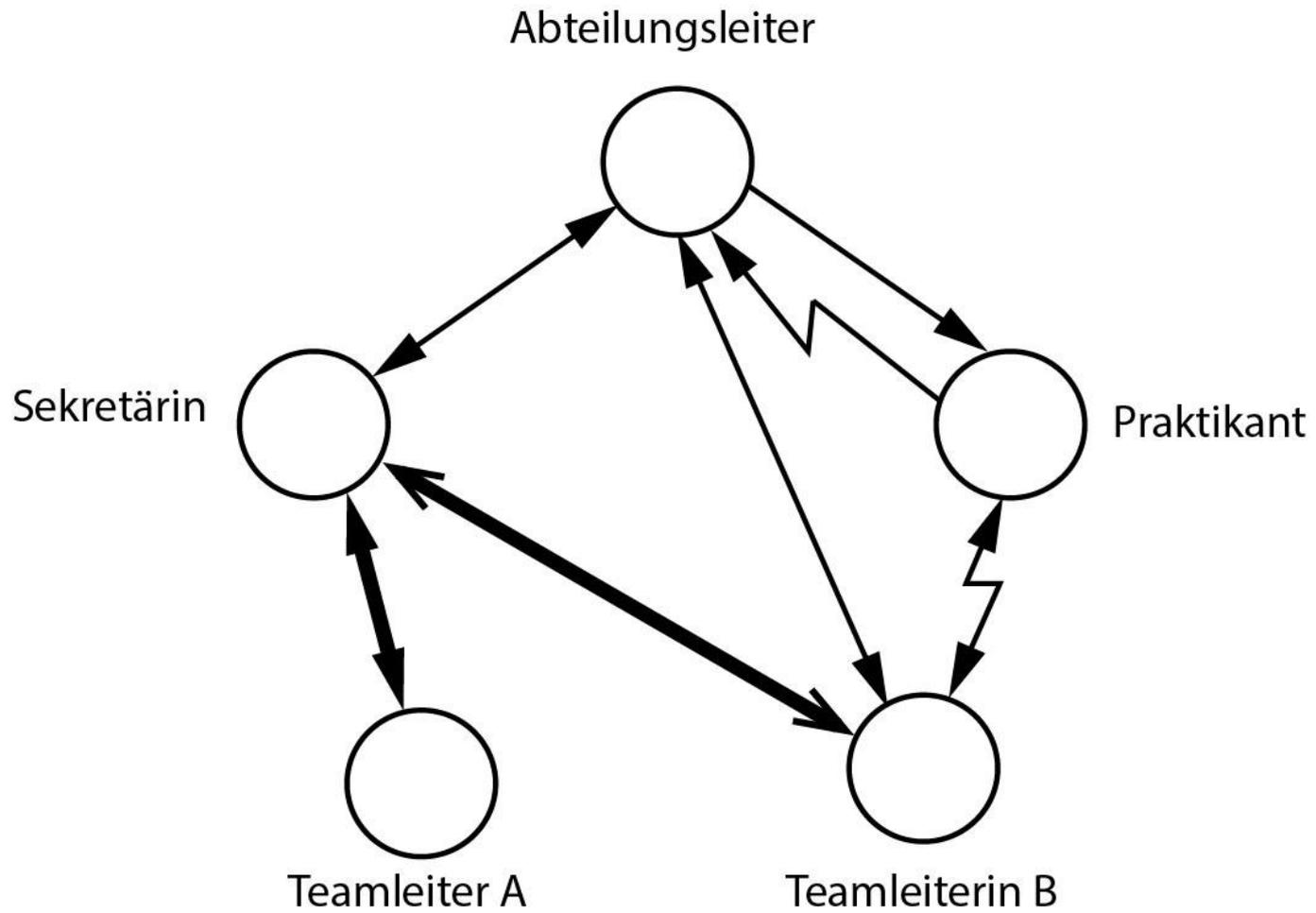


	Kapitel	Fragestellungen
1	Grundlagen	Wie hat sich die Organisationspraxis entwickelt? Wo stehen wir heute?
2	Aufbauorganisation	Wie strukturieren wir Organisationen? Wie teilen wir Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen zu?
3	Prozessorganisation	Wie sorgen wir für gute Workflows? Wie gestalten wir kundenfreundliche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









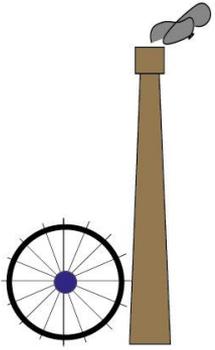
	Abteilungs- leiter	Sekretärin	Praktikant	Team- leiter A	Team- leiterin B
Abteilungs- leiter		√	√	√	?
Sekretärin	√		√	😊	😊
Praktikant	☹️	?		☹️	?
Teamleiter A	√	😊	😊		√
Teamleiterin B	?	😊	?	√	

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

Typische Hygienefaktoren	Typische Motivatoren
Gute Arbeitsbedingungen Interessante Arbeit Erreichen von Zielen Angenehmes Betriebsklima Möglichkeit, etwas zu lernen Gutes Einvernehmen mit Vorgesetzten	Gerechte Entlohnung Mehr Verantwortung Führungsaufgaben wie Planung und Kontrolle Krisensichere Arbeitsstelle Aufstiegsmöglichkeiten

Industrie 1.0

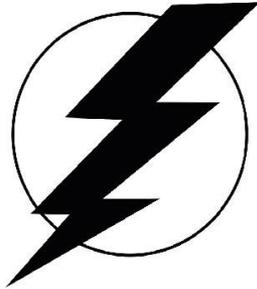
Wasserkraft
Dampfantrieb



1750

Industrie 2.0

Elektrizität



1870

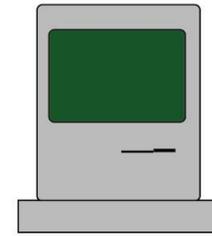
Scientific
Management

1930

Human Relations

Industrie 3.0

Computer



1960

Integrierte
Konzepte

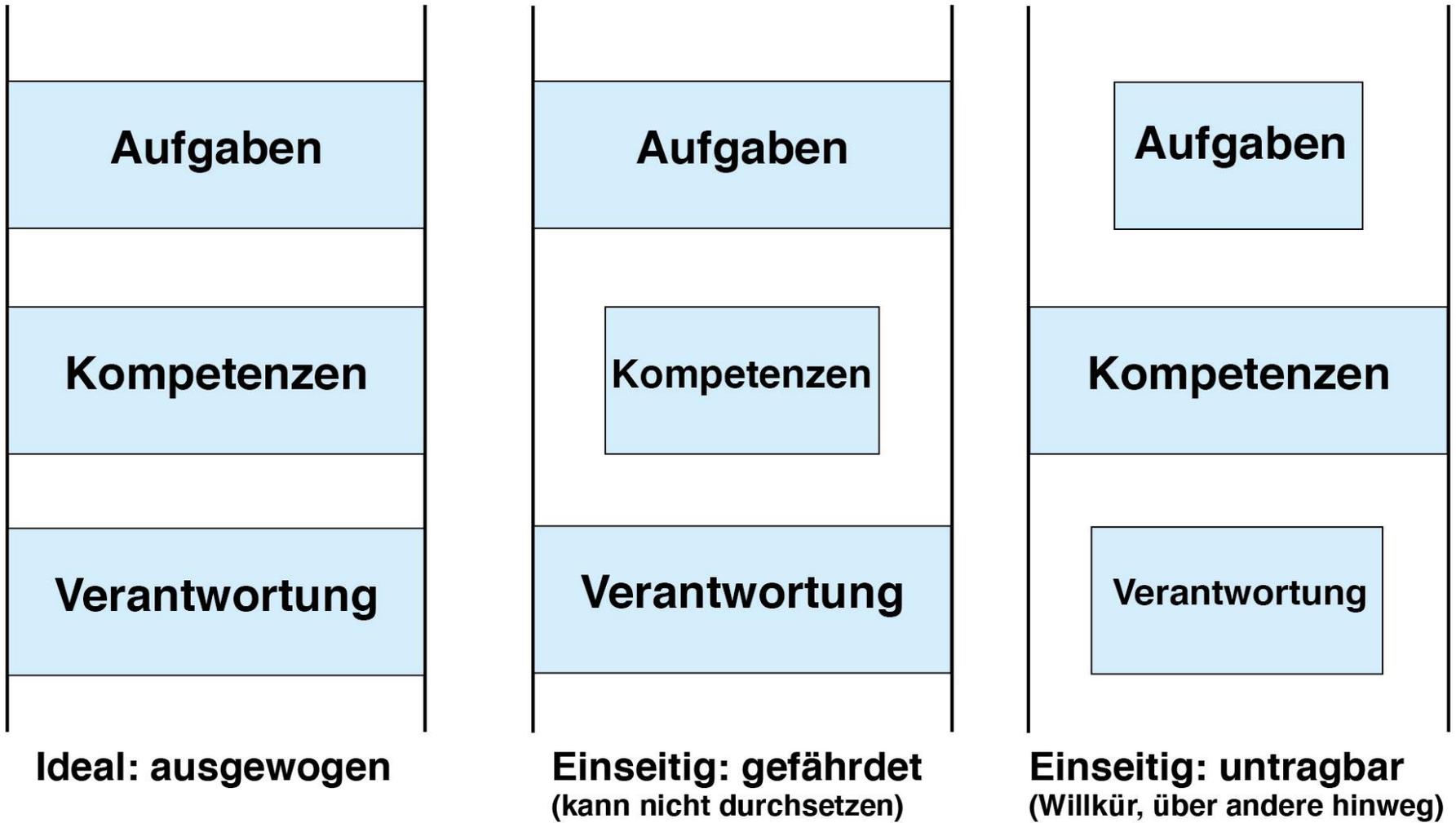
Industrie 4.0

Digitalisierung

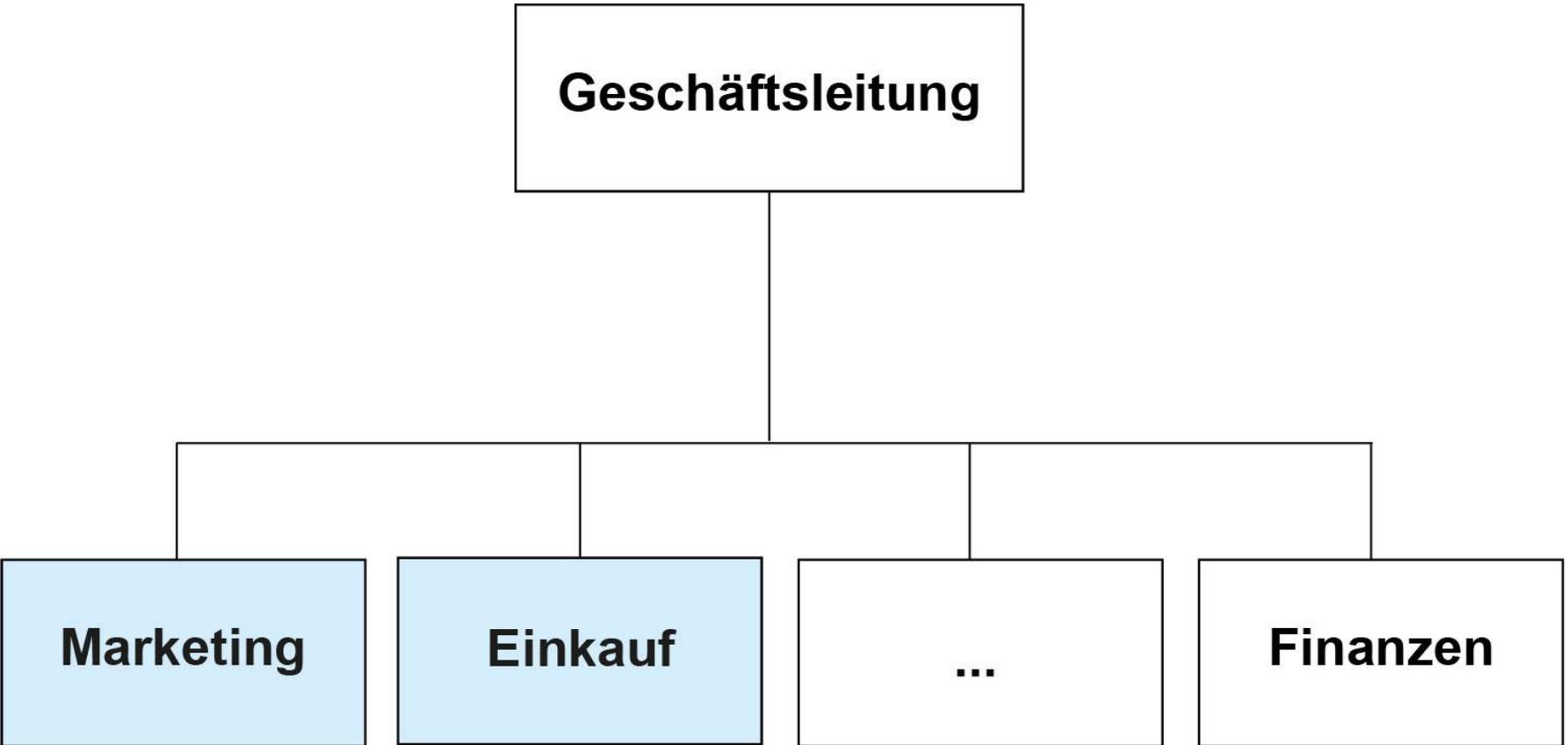


heute

t



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



Geschäftsleitung

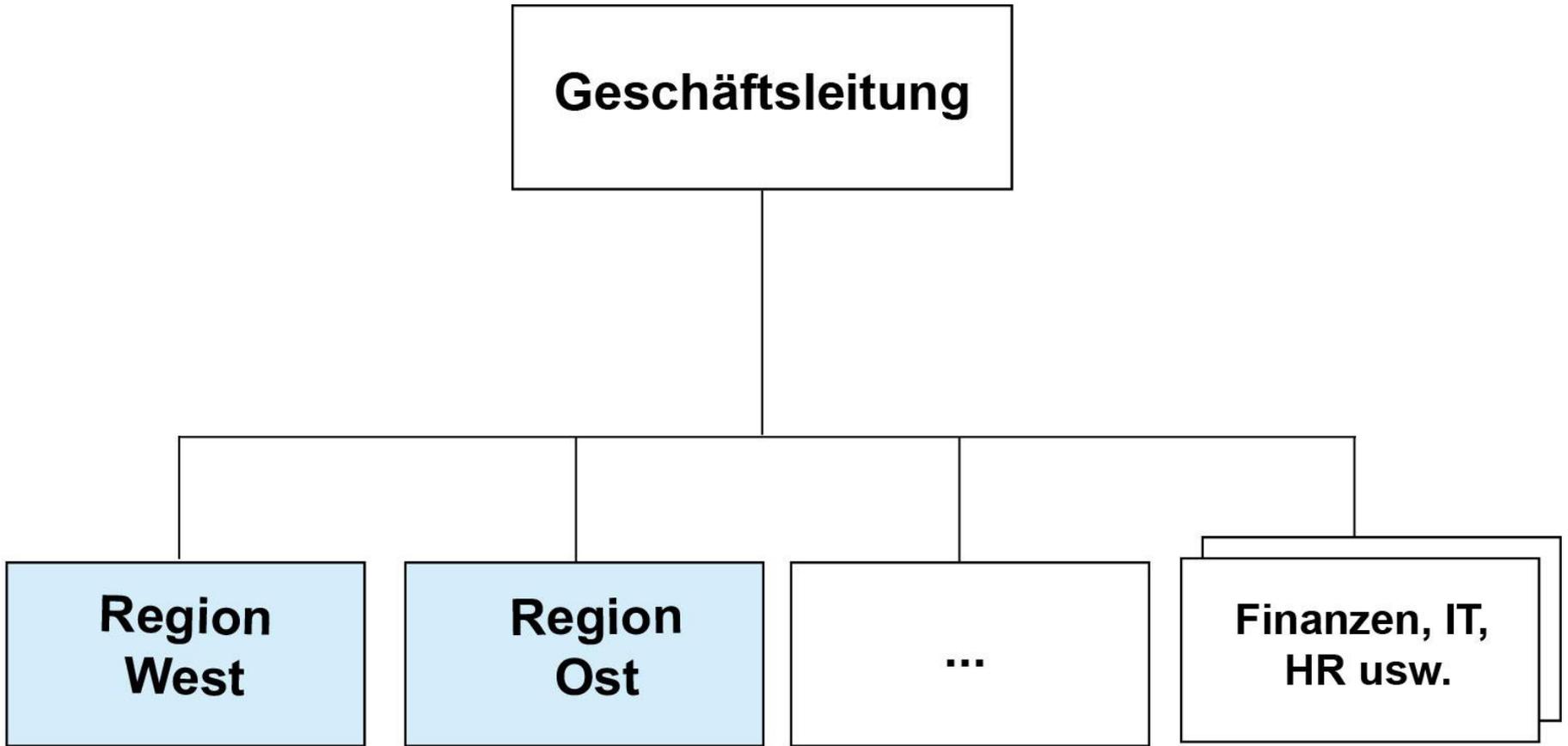
```
graph TD; GL[Geschäftsleitung] --- PW[Personenwagen]; GL --- NF[Nutzfahrzeuge]; GL --- V[Verkauf]; GL --- F[Finanzen];
```

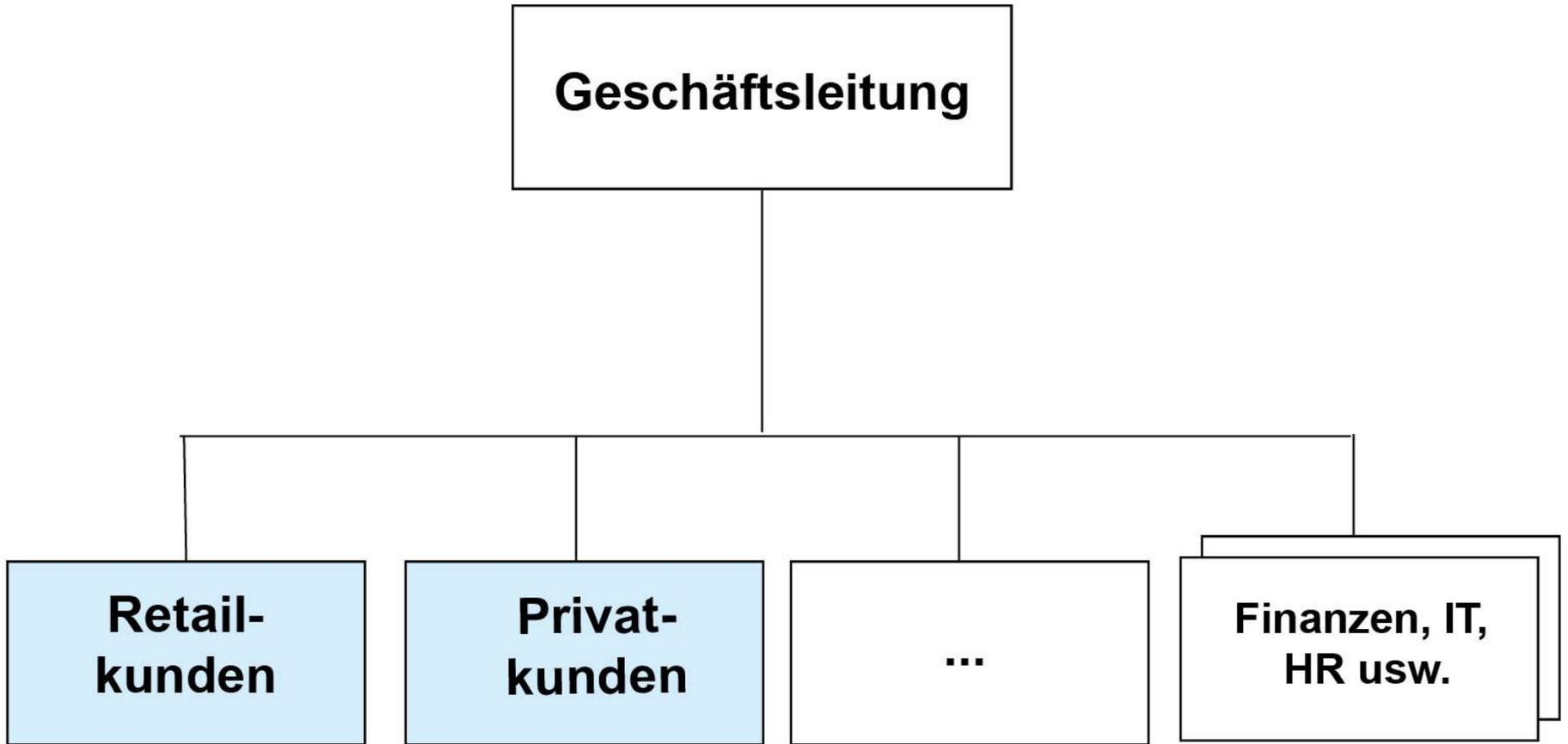
**Personen-
wagen**

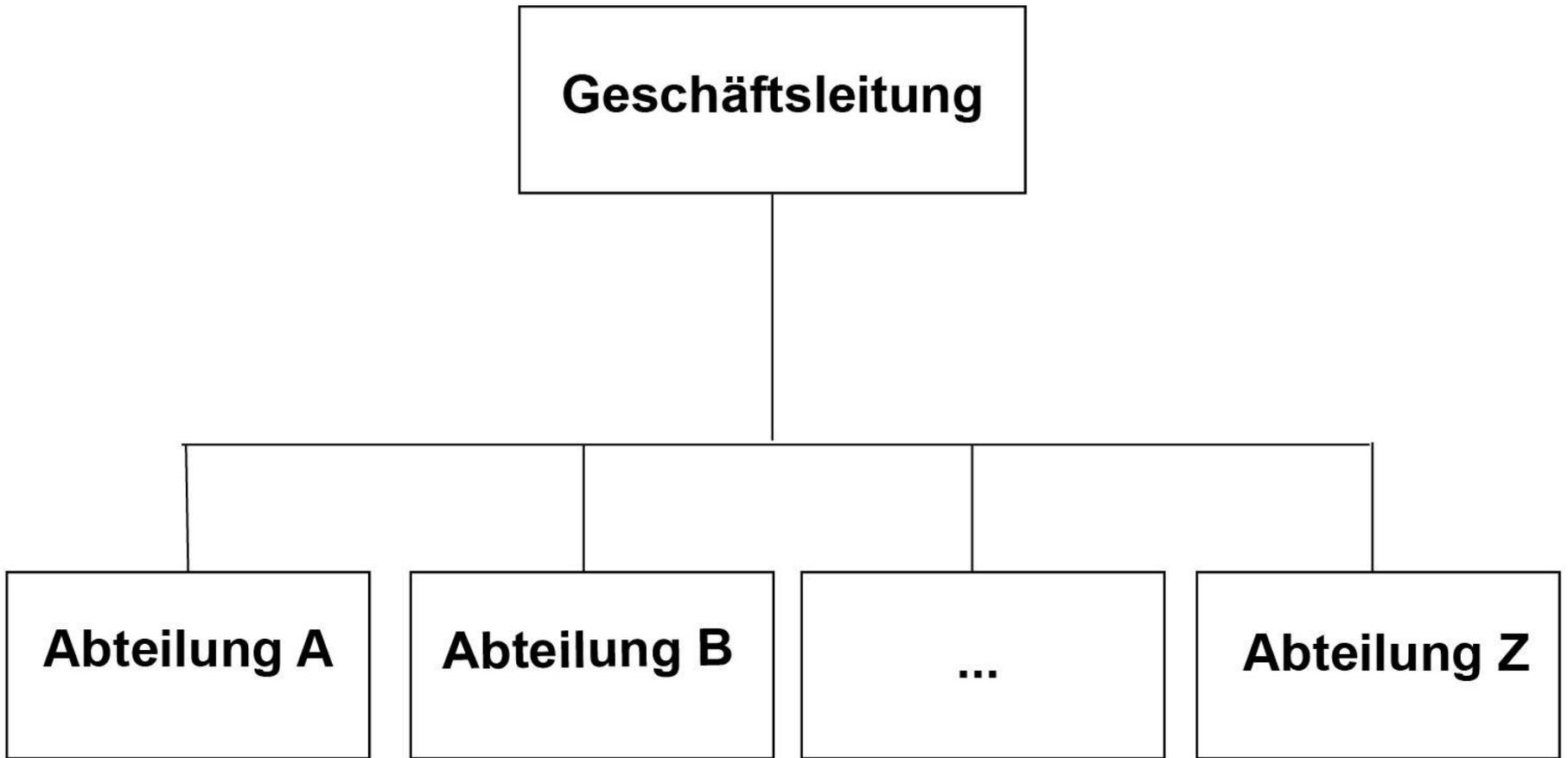
**Nutz-
fahrzeuge**

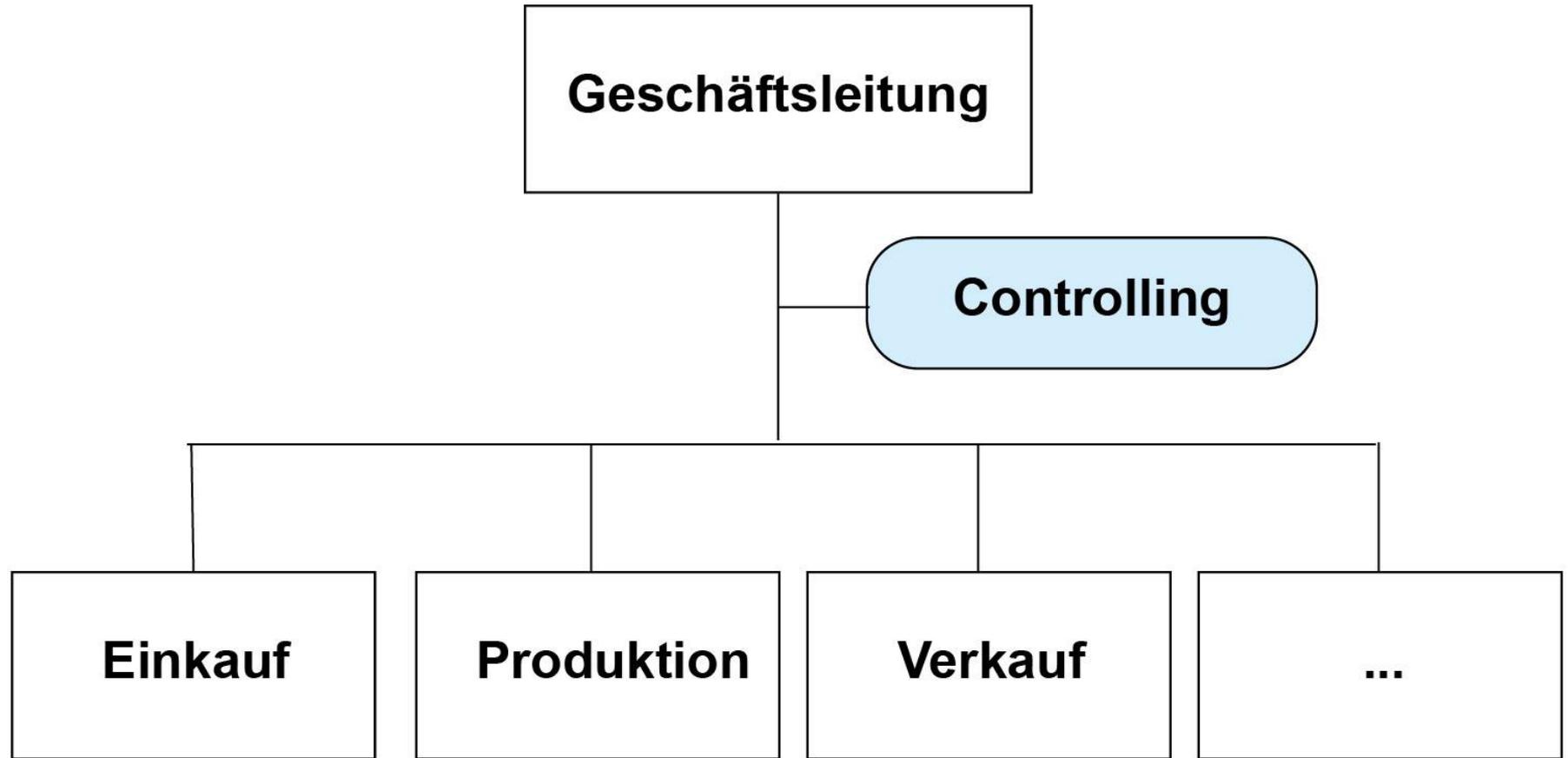
Verkauf

Finanzen

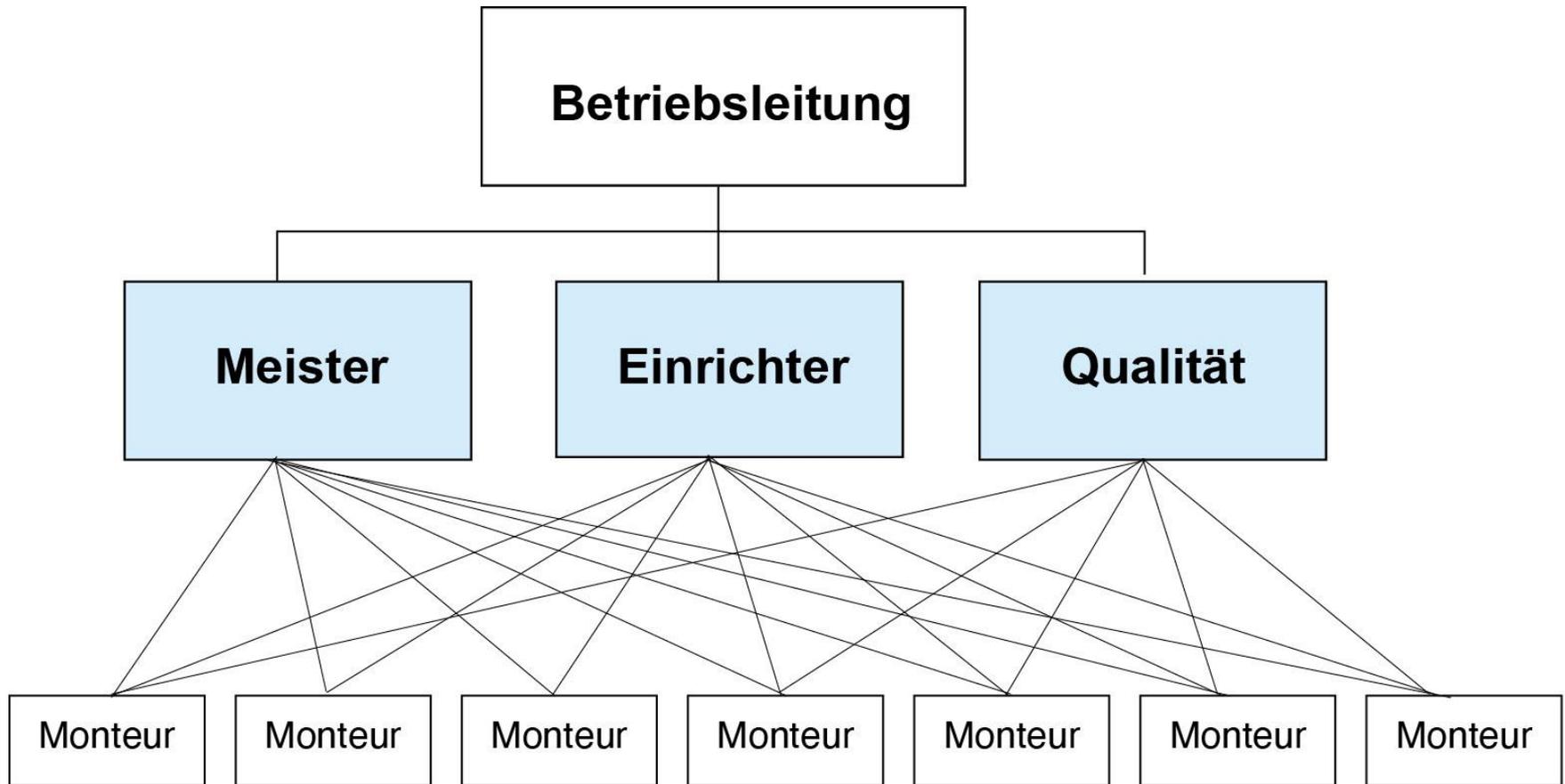


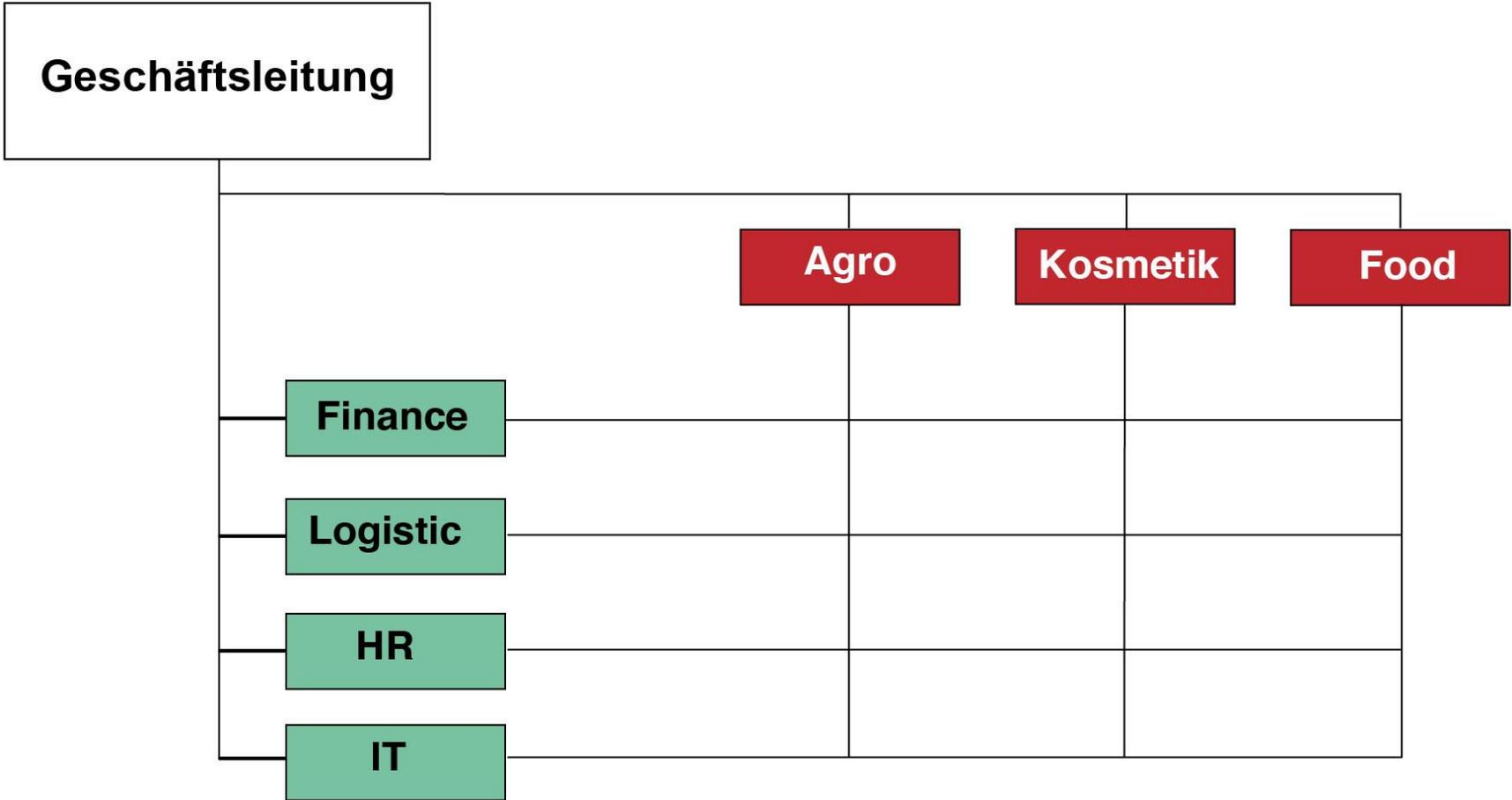


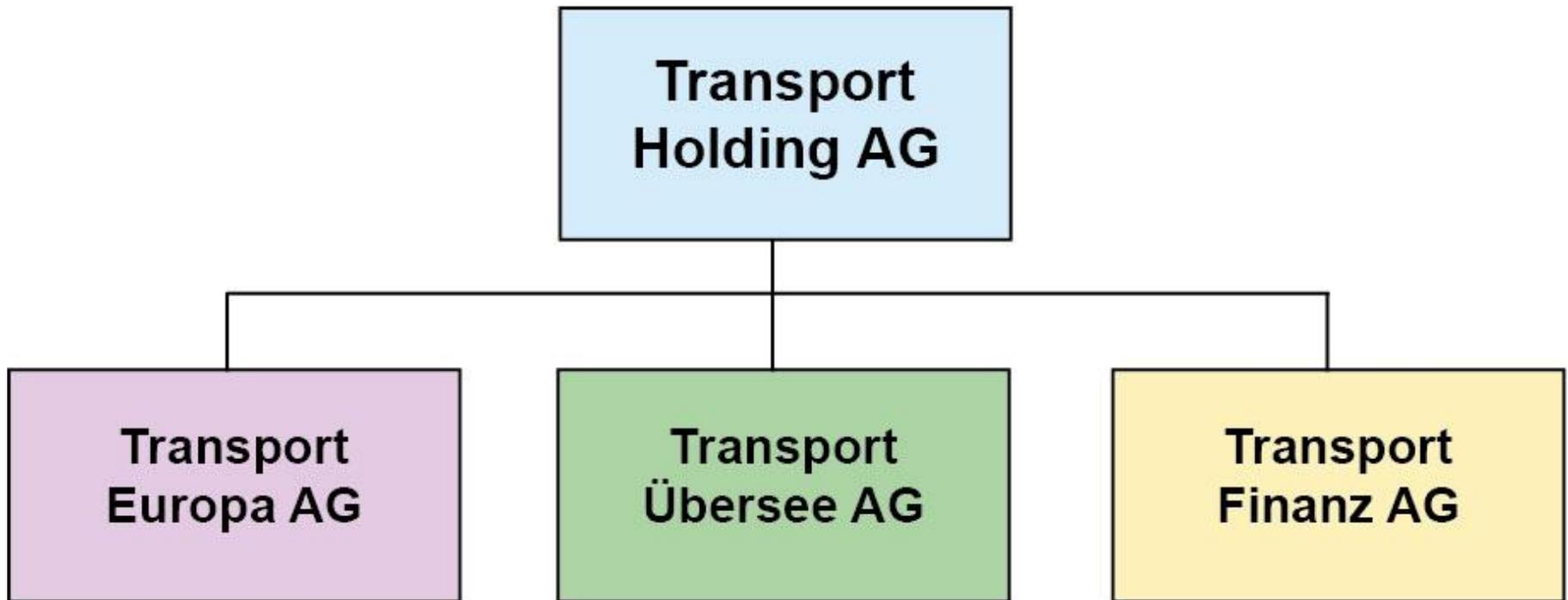




Ausprägung	Beispiel	Kompetenzen
Persönliche Stabsstellen	Sekretariat	Gering
Beratungsstab	Rechtsauskunft	Gering
Dienstleistungsstab	Support vor Ort	Gering
Funktionsstab	Sicherheitsdienst	Hoch
Kontrollstab	Interne Revision	Sehr hoch







Bezeichnung der Stelle	Geschäftsführer
Rang/Status	Prokurist
Vorgesetzte Stelle	Verwaltungsrat
Unterstellte	Alle Mitarbeiter des Betriebs gemäss Stellenplan
Stellvertretung	a) wird vertreten: Durch Direktunterstellte in ihrem Bereich b) vertritt: Direktunterstellte in ihren Bereichen
Funktionsziel	Erfolgsorientierte Führung der Unternehmung gemäss vereinbarten Zielen
Hauptaufgaben	1. Führt die Unternehmung gemäss den Zielsetzungen des Verwaltungsrates 2. Beobachtet den Markt und dessen Entwicklung, leitet Massnahmen ab 3. ...
	Personal: Einstellungen und Entlassungen Investitionen gemäss Gesamtbudget Kollektivunterschrift zu zweien
Informationen	Vom Verwaltungsrat: Budget, Jahresziele An Verwaltungsrat: Monatliche Berichte gemäss Vereinbarungen. Informiert die Mitarbeiter über Neuerungen und Veränderungen Orientiert periodisch über die Marktentwicklung und die eigene Marktstellung (Verwaltungsrat und Mitarbeiter)
Sekundärfunktionen	Vertritt das Unternehmen im Branchenverband Ist Personalvertreter in der Vorsorgestiftung
Datum	Unterschriften

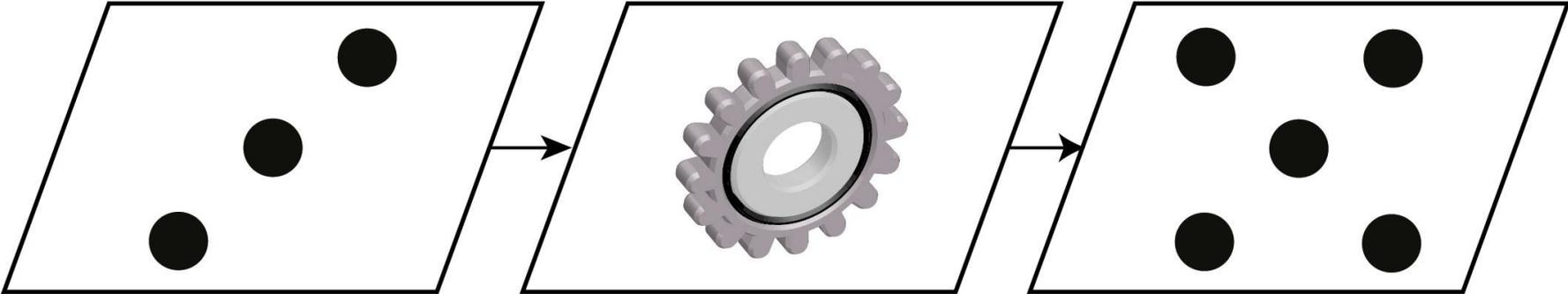
Haupt- aufgaben	Stellen	Unterneh- mensleiter	Leiter Profit Center	Leiter Rechnungs- wesen
Einkauf Lagermaterial		Frei	200.000	–
Abschluss Lieferverträge		Frei	300.000	–
Budgetierung		Genehmigung	Anträge	Durchführung
...				

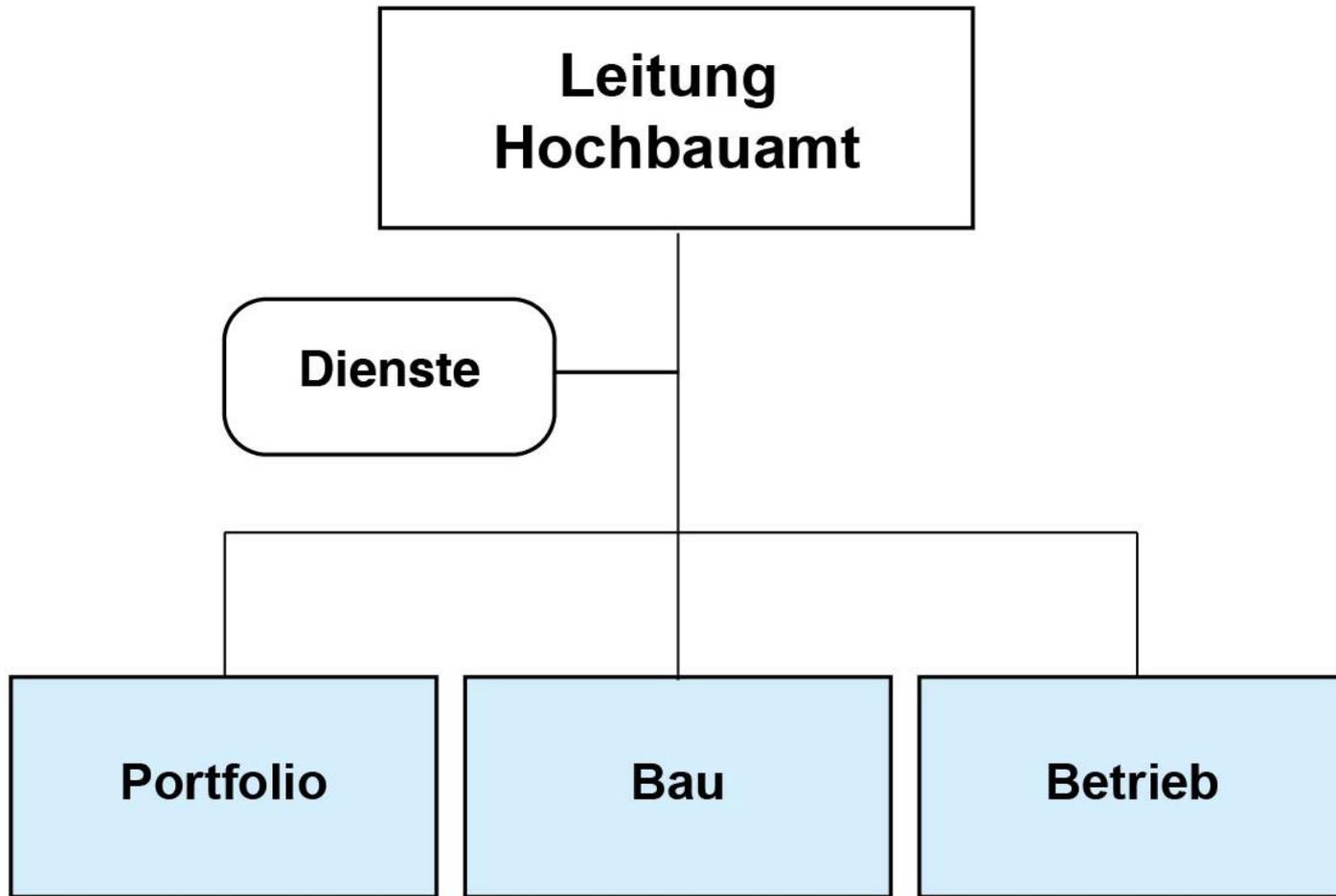
Haupt- aufgaben	Stellen	Unterneh- mensleiter	Leiter Profit Center	Leiter Rechnungs- wesen
Beschaffung Fahrzeuge		E	A, D	M
Abschluss Lieferverträge		E	A, I	I
Budgetierung		E	A, I	D
...				

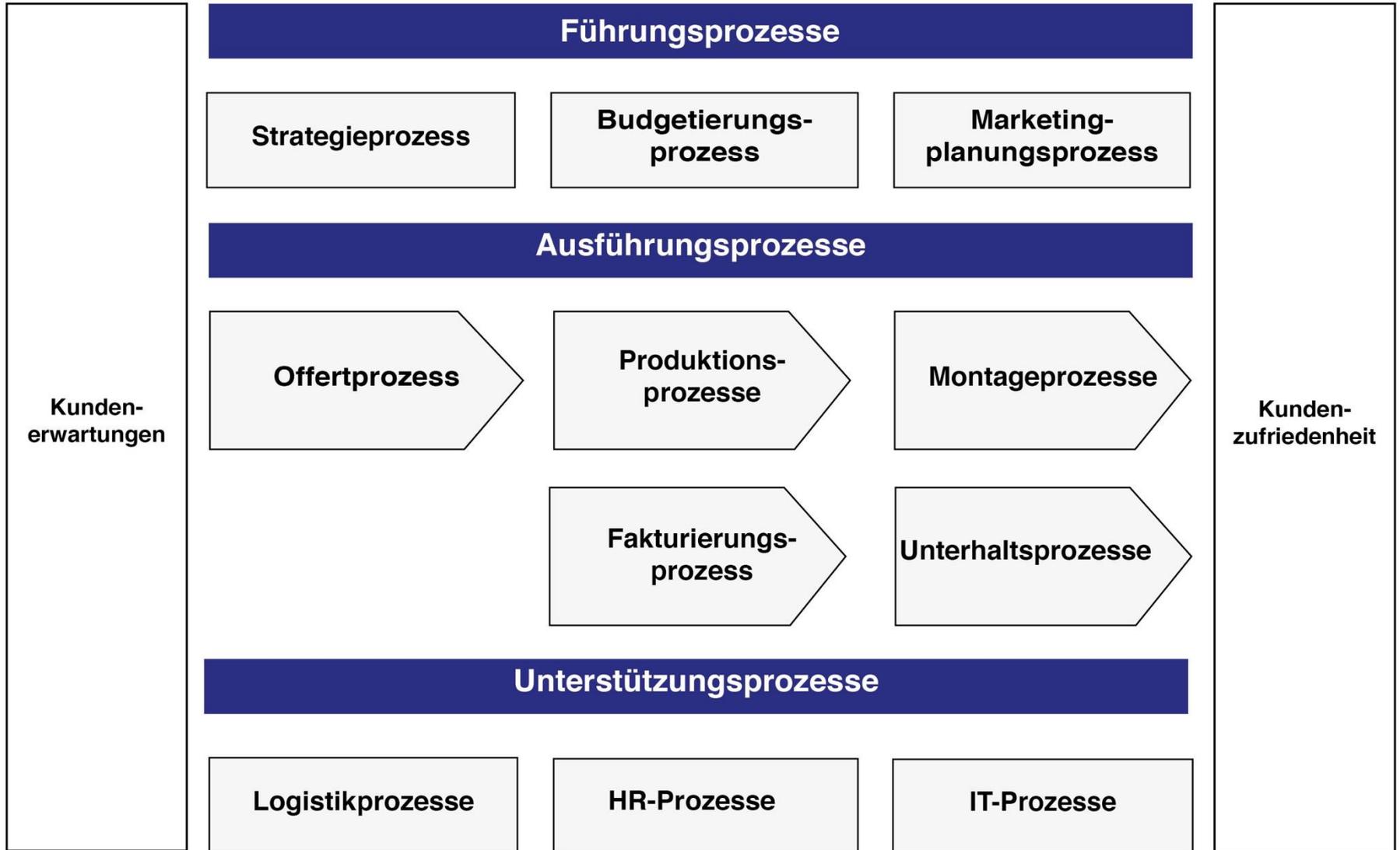
Input

Prozess

Output

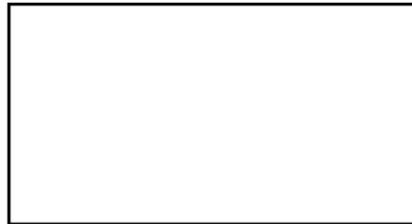




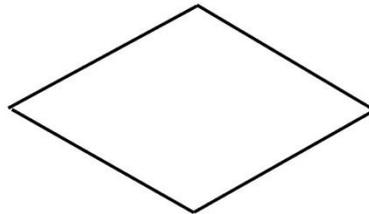




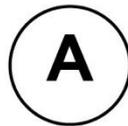
Start, Ende



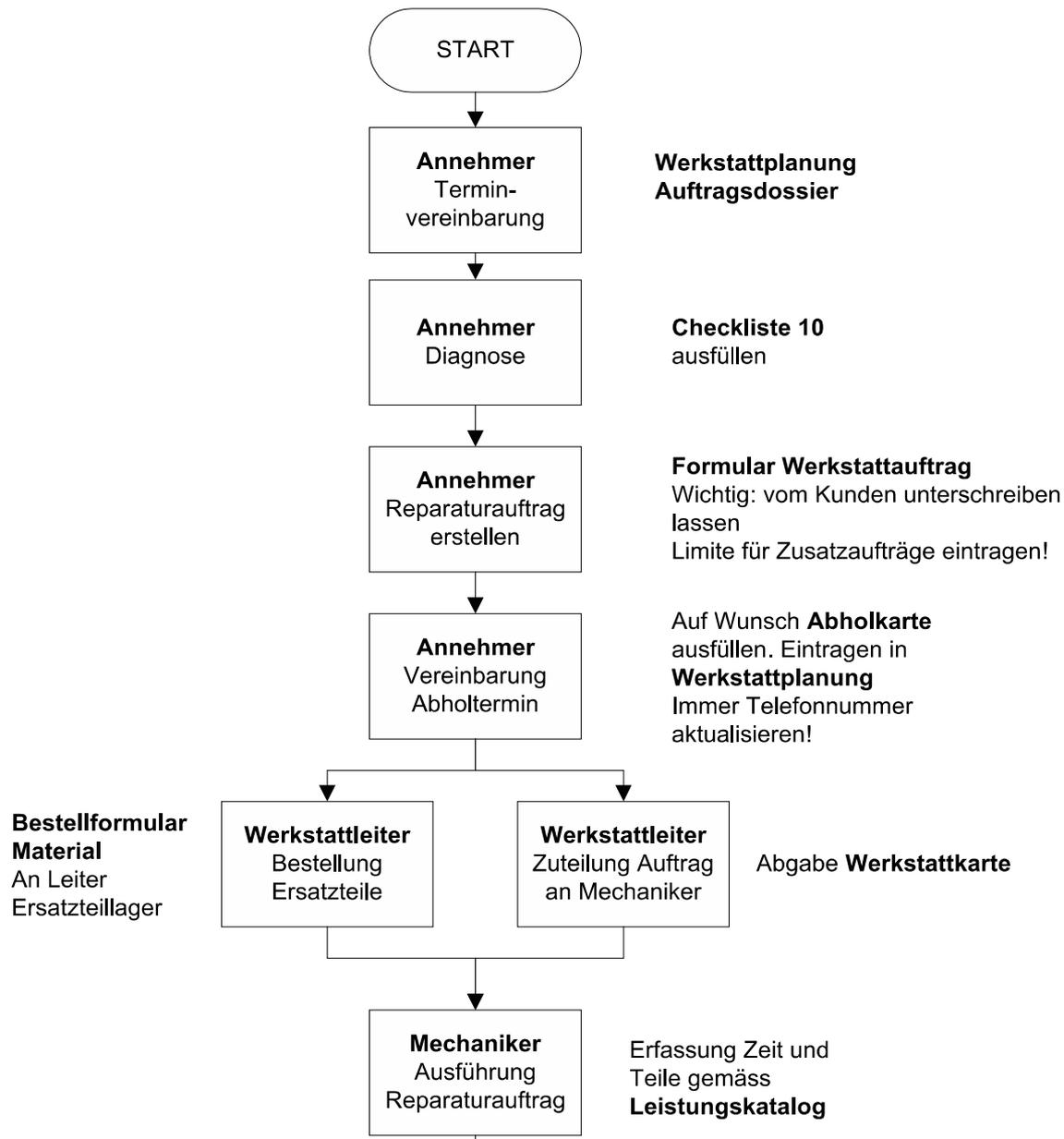
Arbeitsschritt



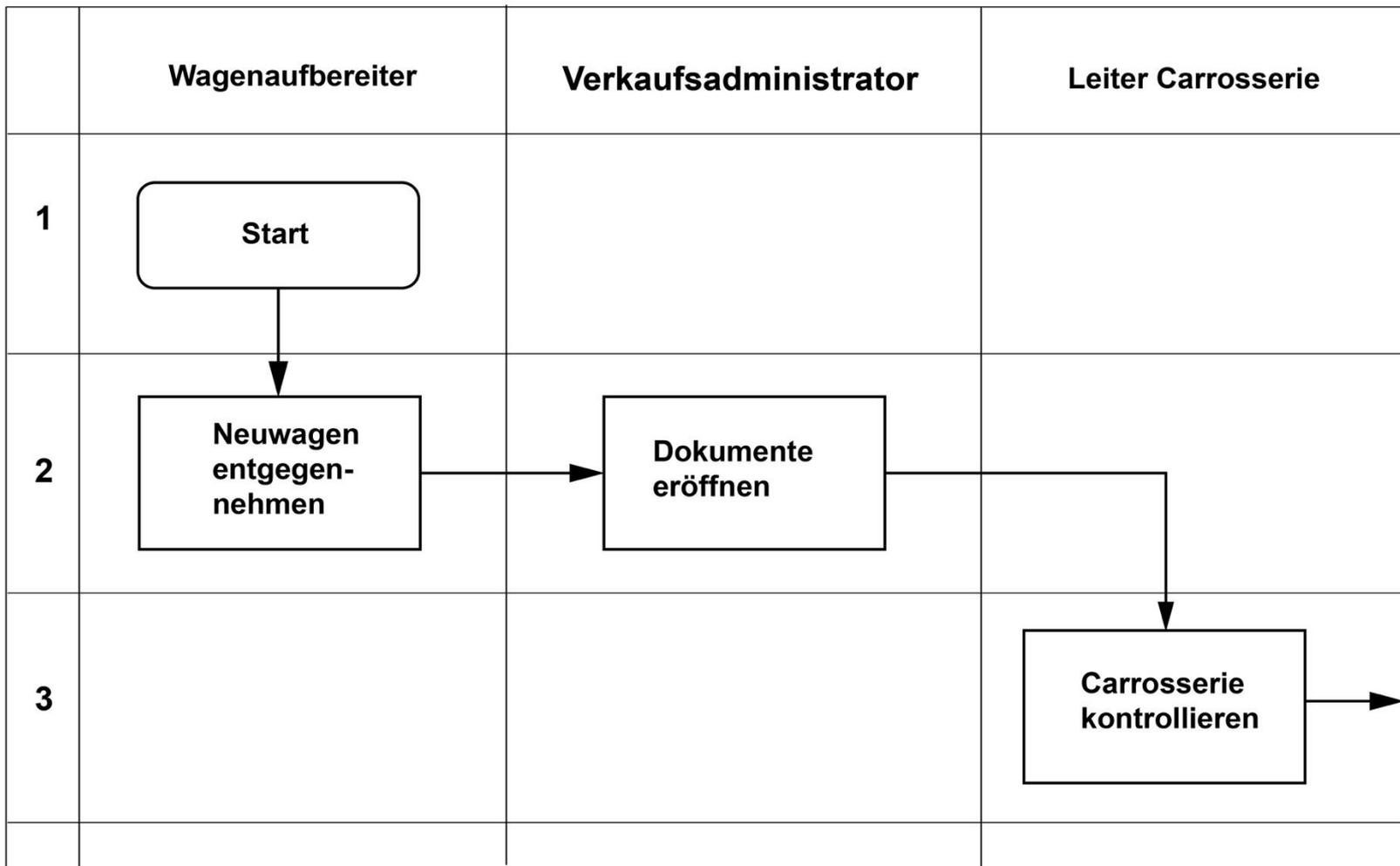
Verzweigung



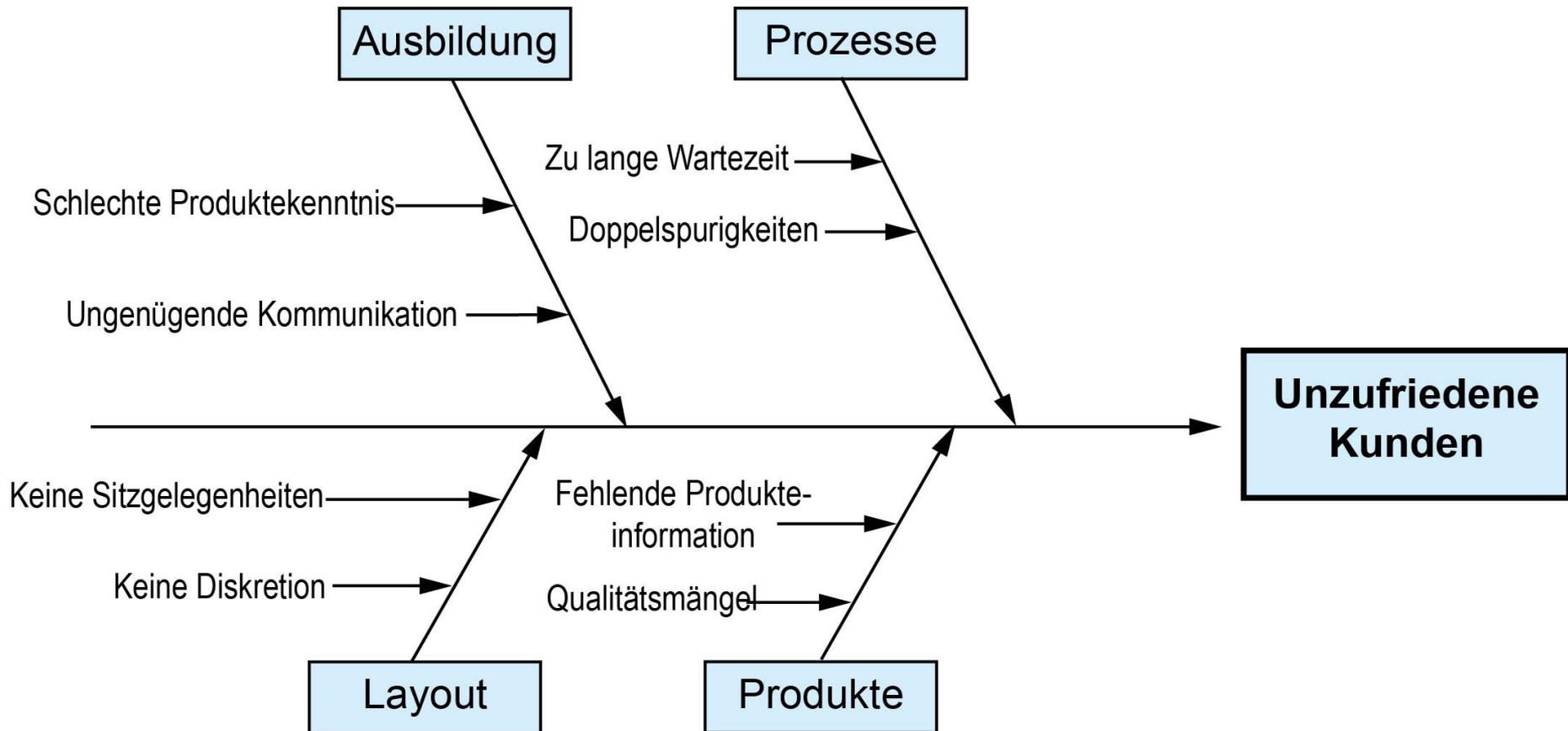
Konnektor



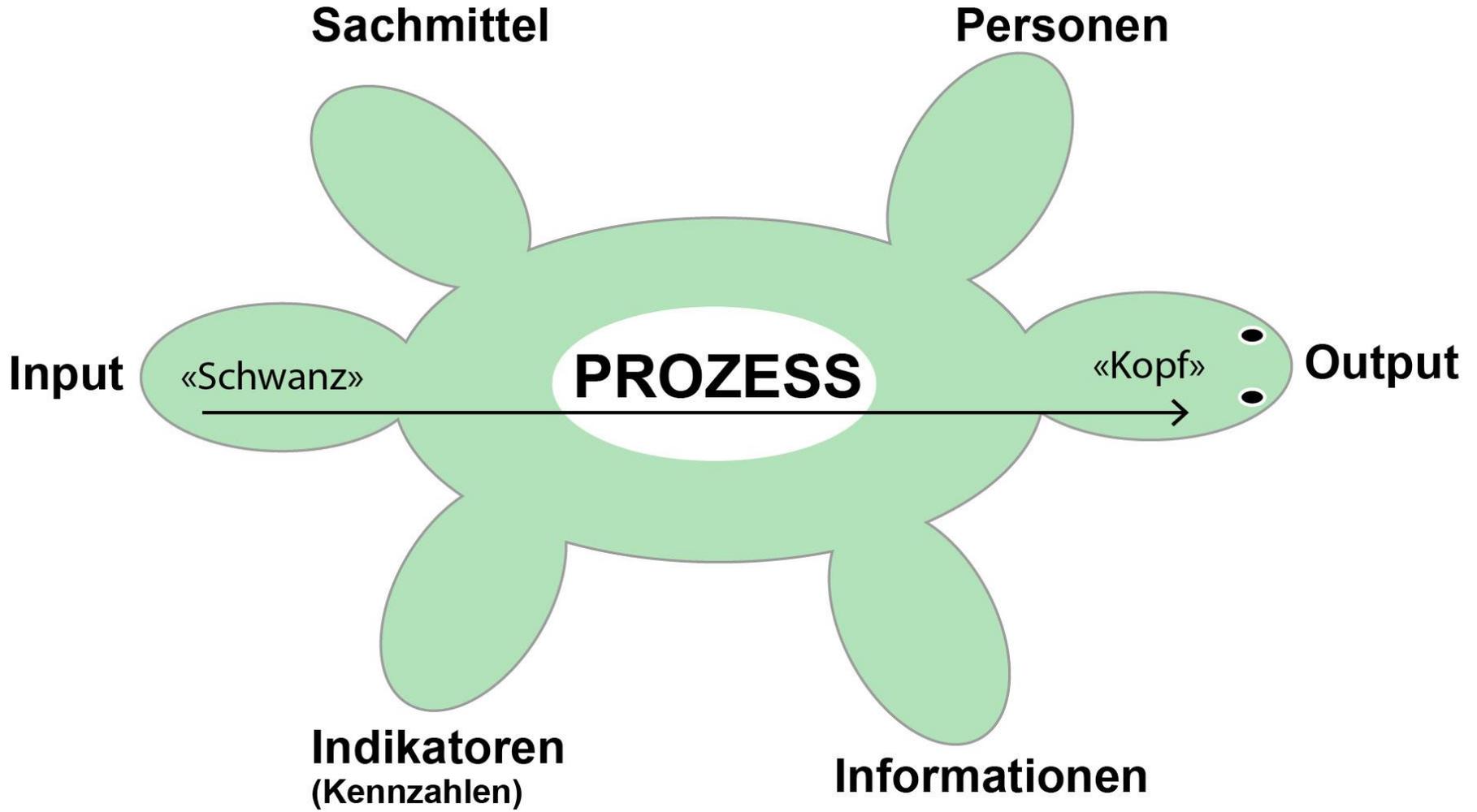
Prozess Neuwagenaufbereitung (Ausschnitt)

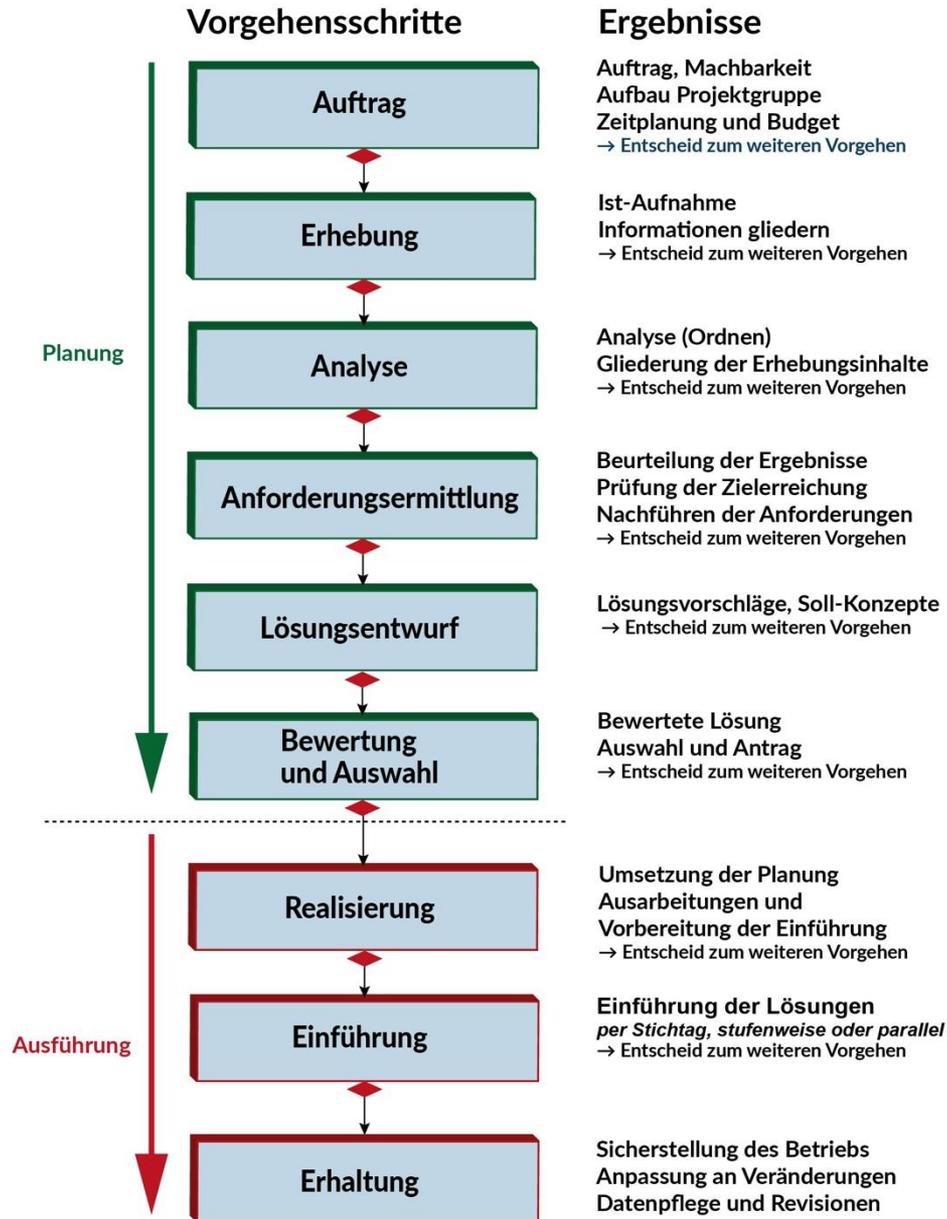


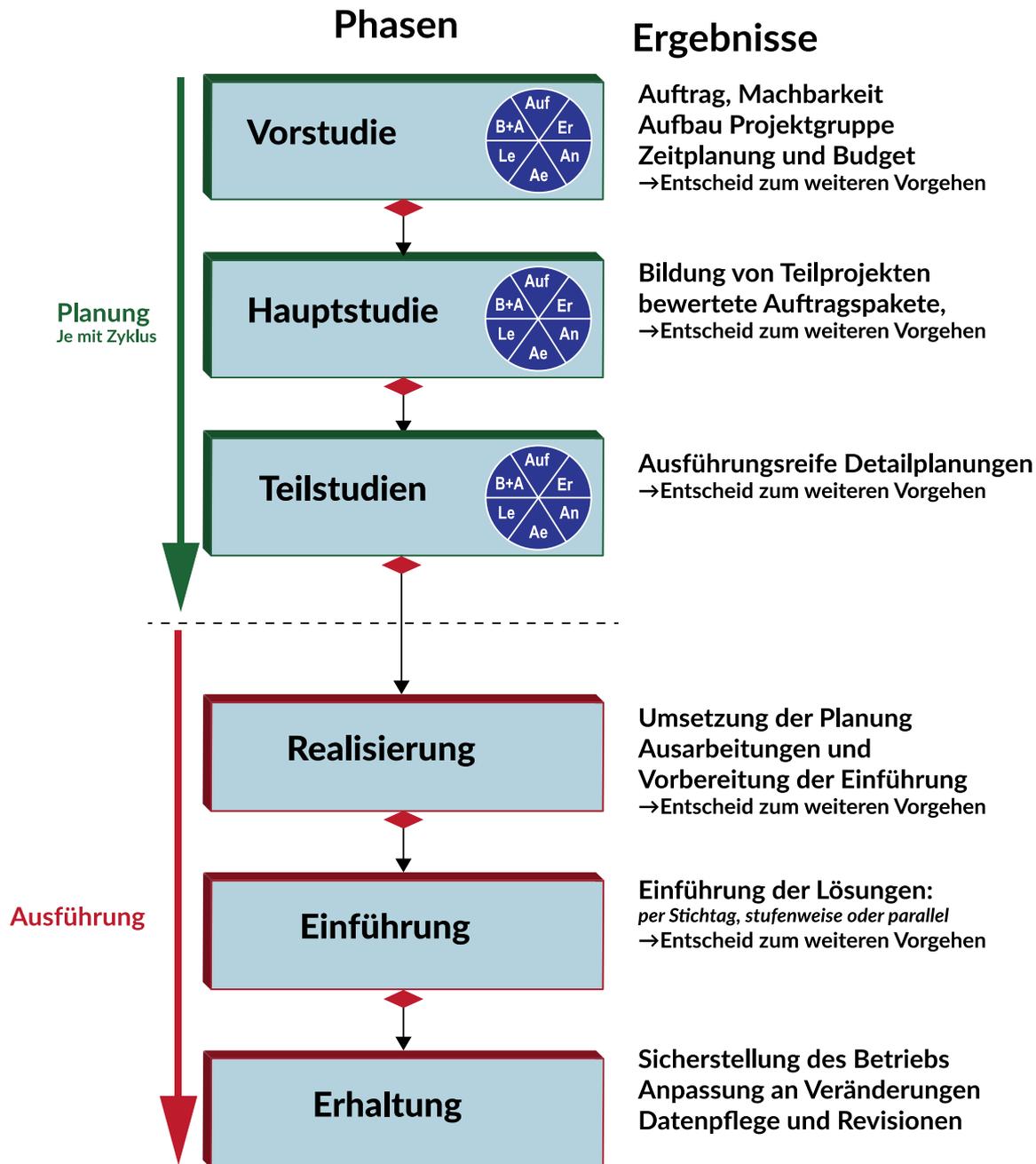
	Bezeichnung
Kennzahlen	Ankunftsintervall
	Ankunftsrate
	Bearbeitungszeit
	Bearbeitungsrate
Kostentreiber	<i>Volumentreiber</i>
	<i>Zeittreiber</i>
	<i>Intensitätstreiber</i>



Zusammenfassung von Schritten	Mechaniker führen die gesamte Arbeit ab Eintreffen des Kunden selbst durch ...
Parallele Abwicklung	Mehrere Personen stehen für die Arbeiten bereit ...
Schulung	Die Mitarbeiter wurden speziell geschult ...
Zeitmanagement	Aktionstage finden statt ...
Infrastruktur	Zusätzliche Maschinen wurden eingemietet ...





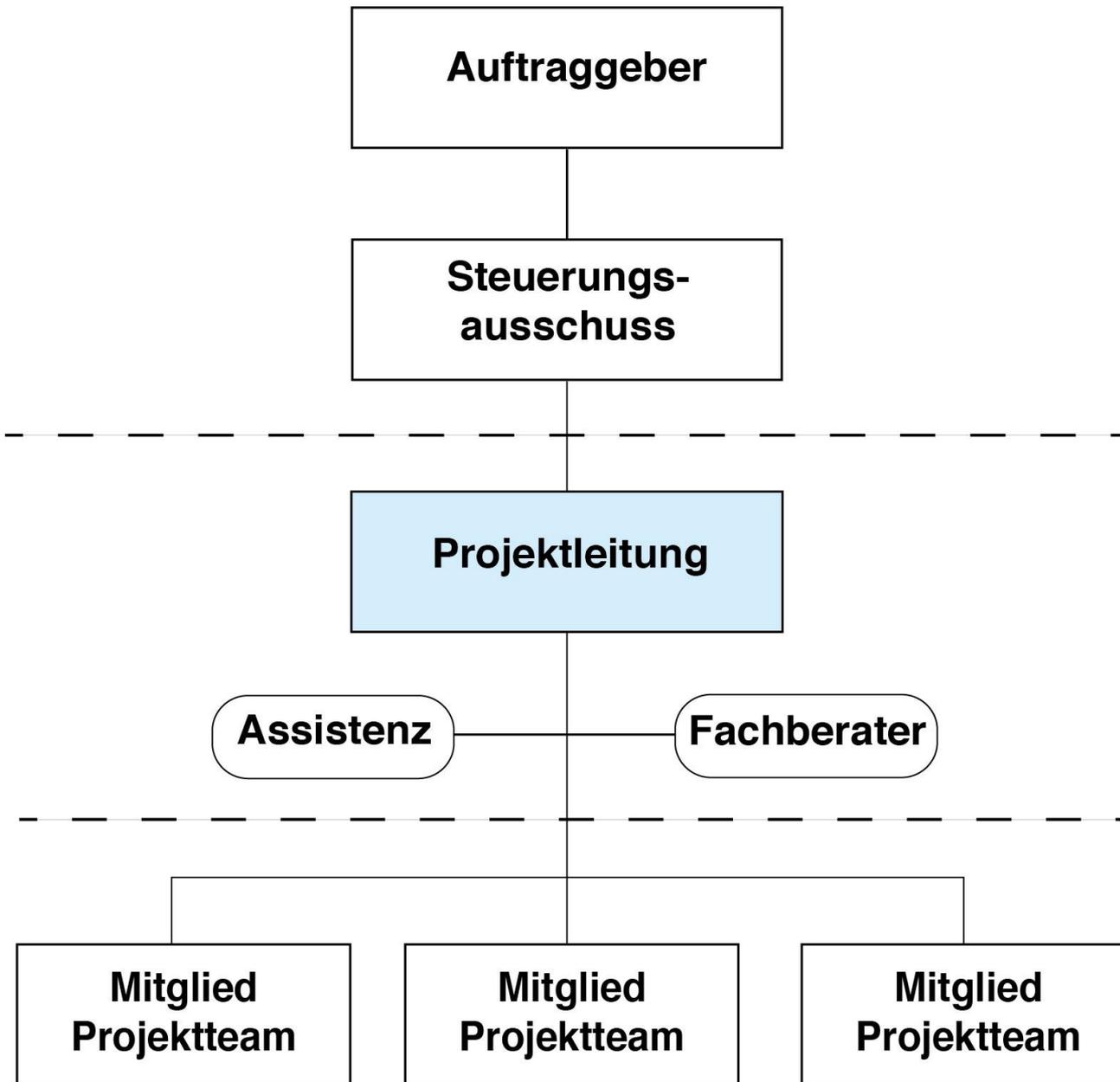


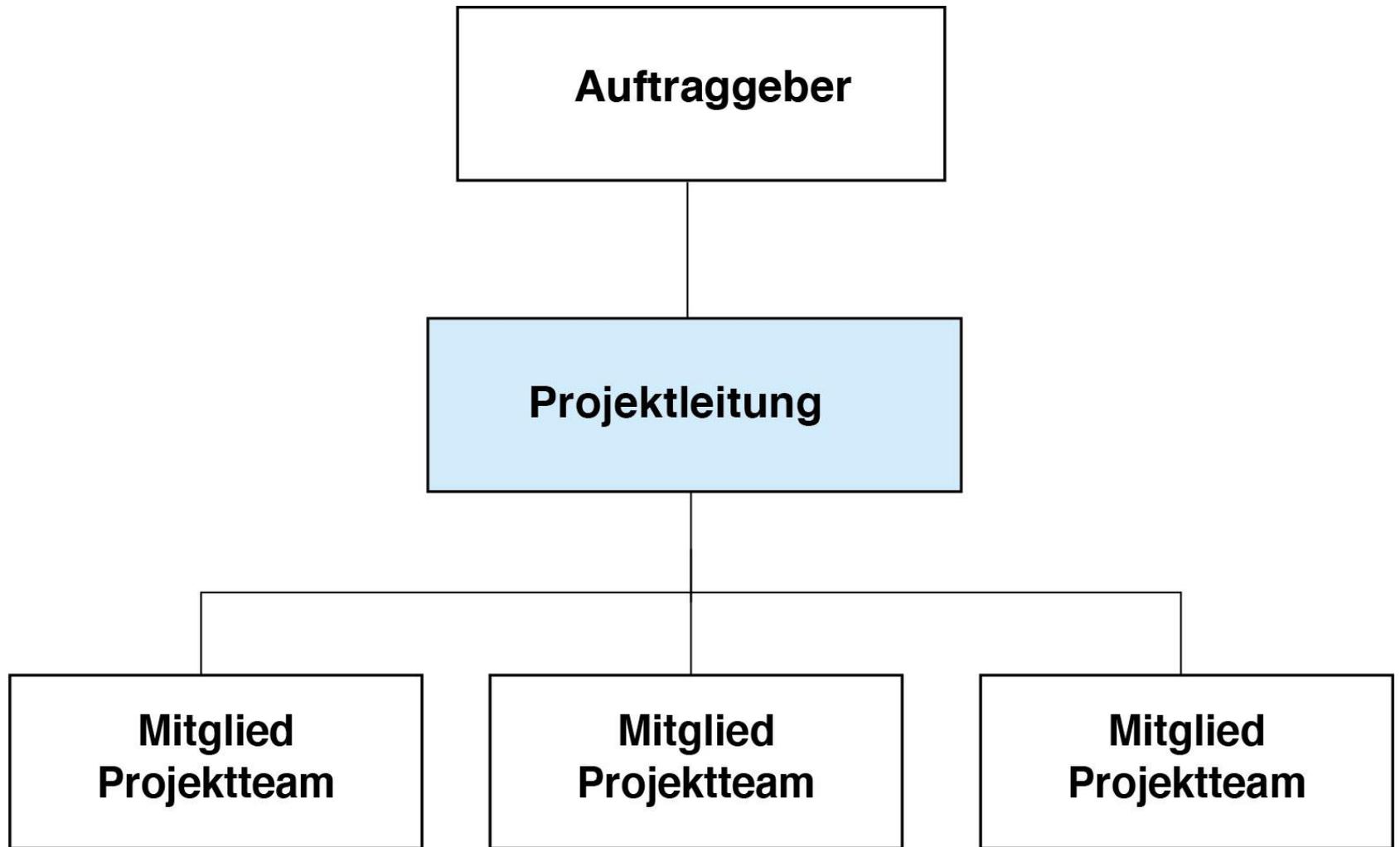


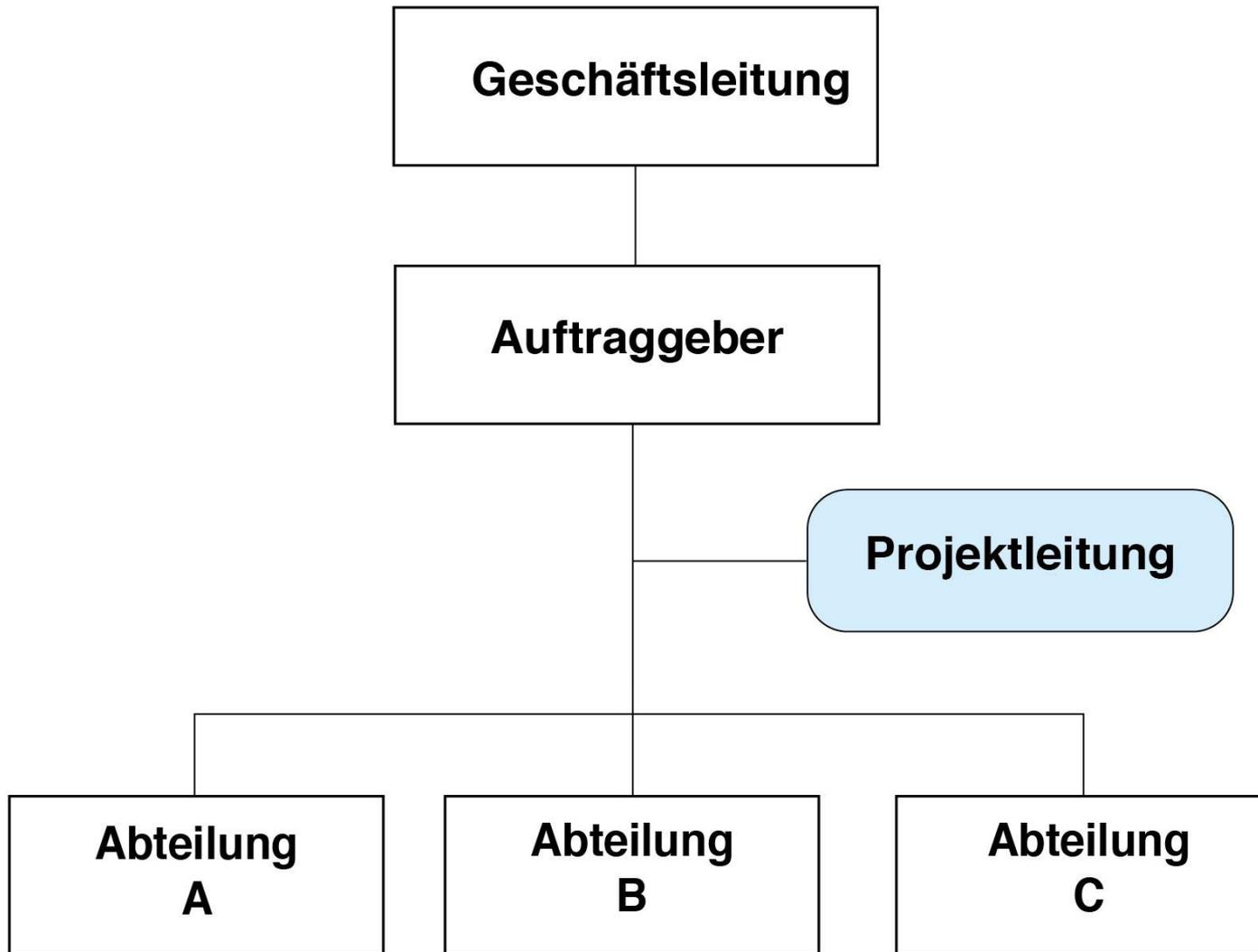


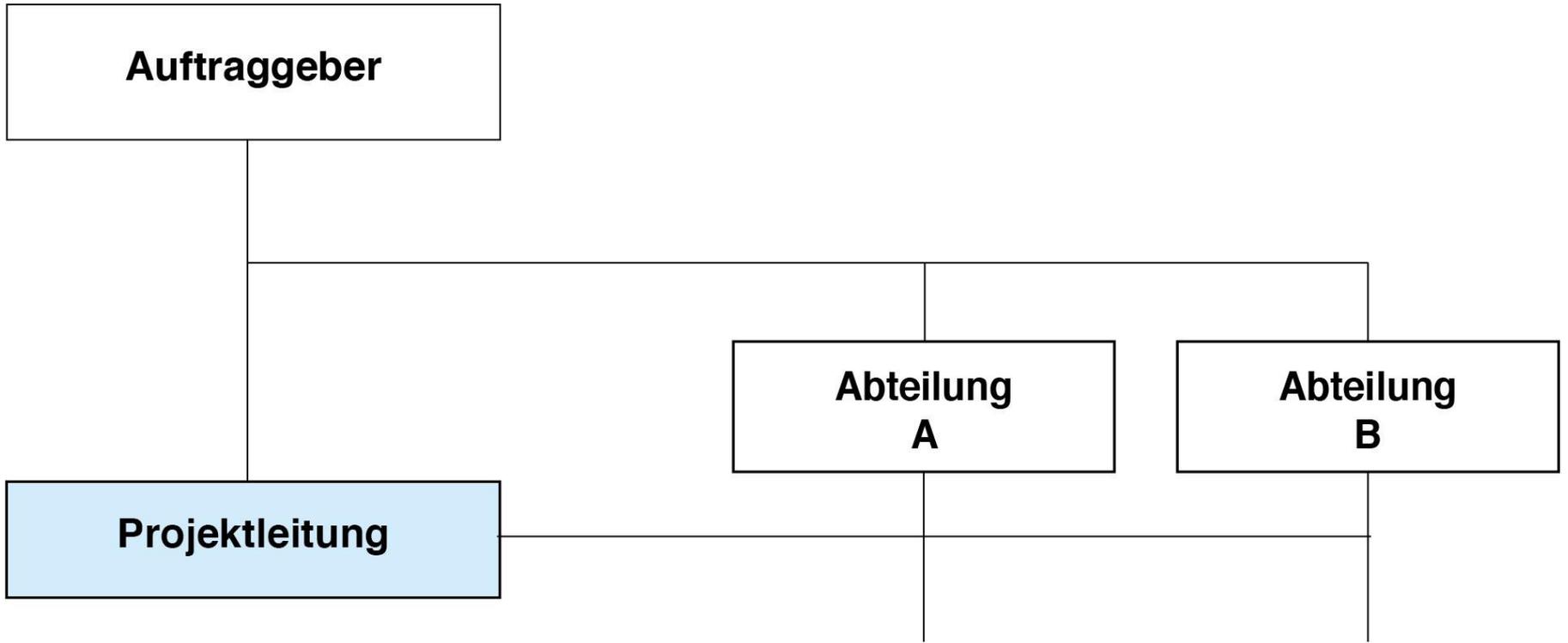
Projekt	OPTIMA
Auftraggeber	Müller AG, Geschäftsleitung
Projektleiter	Professa Unternehmensberatung, 8037 Zürich
Zielsetzung	Vorschlag eines organisatorischen Soll-Konzepts mit Massnahmenplan
Erwartete Ergebnisse	Ist-Aufnahme, Analyse und Bericht zur heutigen Situation Konzeption von Lösungsvarianten mit Empfehlung Vorstudie inklusive Offerte für das Projekt
Projektmitarbeit	Leiter Administration, Herr Gilbert Keller, weitere Personen in Absprache mit Herrn Keller
Budget	Pauschal ... Tage zu CHF ... (zuzüglich Mehrwertsteuer)
Rahmenbedingungen	Informationen über das Projekt erfolgen nur durch die Geschäftsleitung. Sämtliche Dokumente sind eindeutig als Vorschläge zu kennzeichnen. Es sind keine Entlassungen vorgesehen.
Kompetenzen	Einsichtsrecht in die Organisationsdokumente (ohne Kunden- und Personaldaten); Zugang zu den Geschäftsräumlichkeiten (Badge)
Termine, Meilensteine	Präsentation der Vorstudie:
Datum/Unterschriften	Musterwil, den

Projektname	Debitoren PLUS
Auftraggeber	Heizmann AG, Geschäftsführer
Projektleiter	Herr Daniel Wohlgemut
Projektziel	Reduktion des durchschnittlichen Debitorenausstandes auf höchstens 45 Tage bis Ende November
Kurzbeschreibung	Die Debitorenrechnungen werden zu wenig systematisch verfolgt und nicht immer prozessorientiert verarbeitet. Dies führt zu Liegezeiten und unnötigen Kosten.
Projektdauer	Beginn: 30.9, Abschluss: 30.11.
Kosten	Nur interne Kosten
Projektmitarbeiter	Leiter Rechnungswesen, Leiter Verkauf
Ort, Datum, Unterschriften	

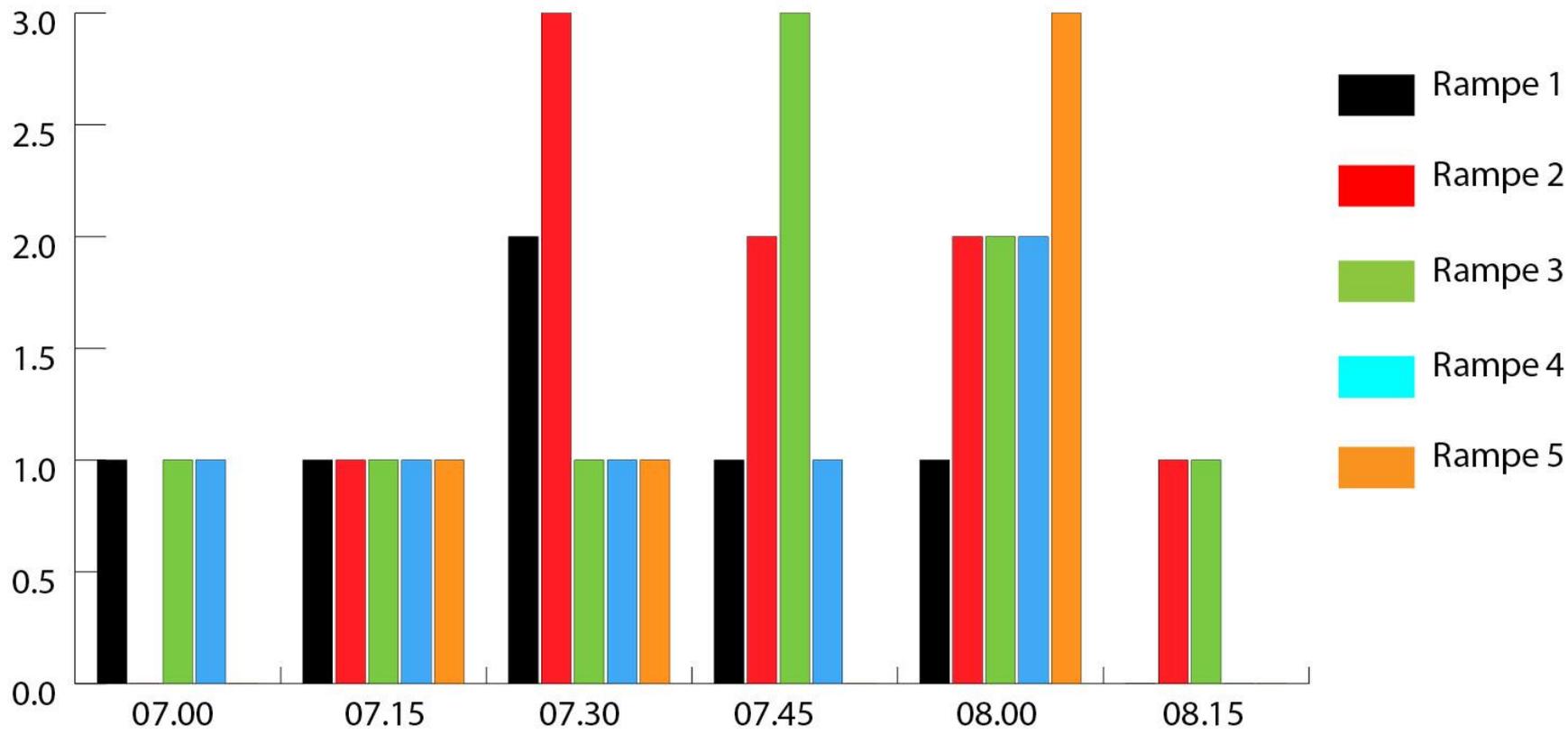


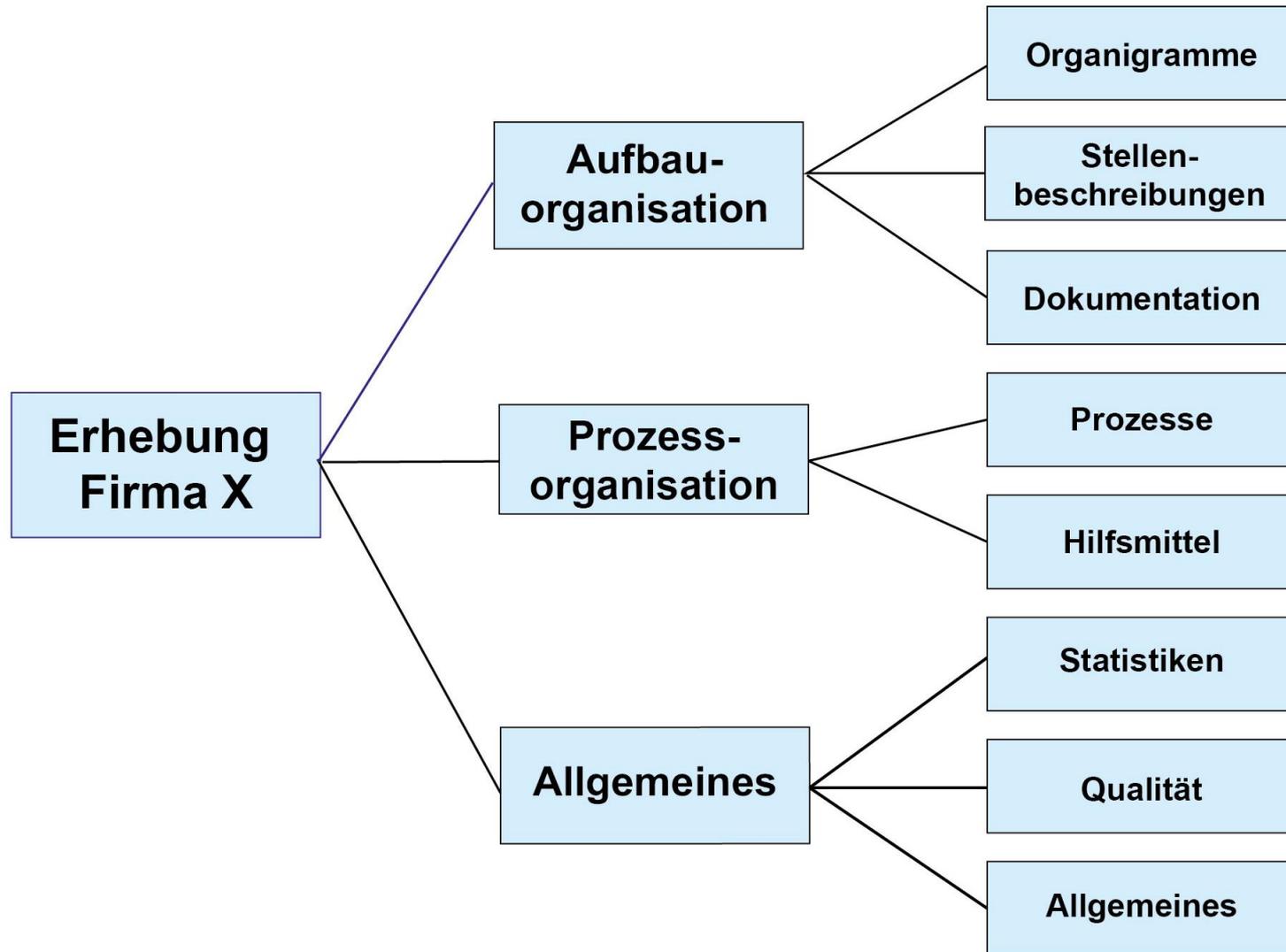






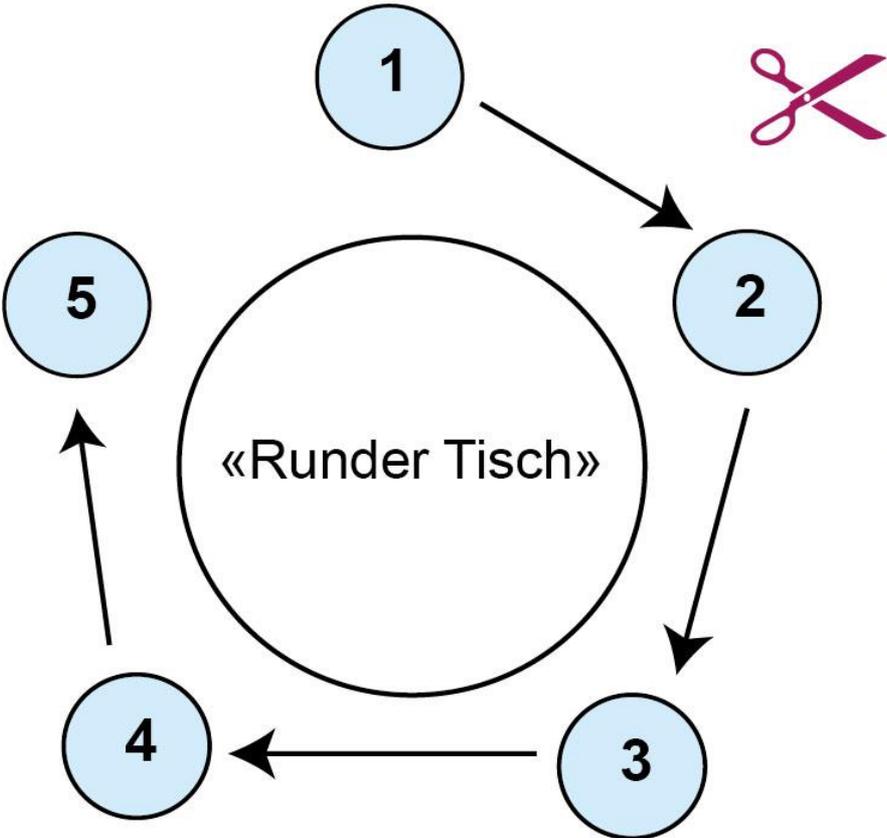
Zeit	Rampe 1	Rampe 2	Rampe 3	Rampe 4	Rampe 5
07:00	1	0	1	1	0
07:15	1	1	1	1	1
07:30	2	3	1	1	1
07.45	1	2	3	1	0
08.00	1	2	2	2	3
08.15	0	1	1	0	0





Thema	Prüffragen
Erbrachte Leistungen	Bedarfsgerechte Leistungen? Make or buy? Qualitätssicherung? Keine Doppelspurigkeiten? Adressatengerecht/marktgerecht? Keine Überproduktion, keine Verschwendungen?
Aufgabenerledigung und Hilfsmittel	Effiziente Eingliederung? Zentral/Dezentral? Ausbildungsstand genügend? Geeignete Sachmittel, Dokumente, Informationen? Logistik optimiert? (Bestände, Transporte)
Zeitmanagement	Zeitgerecht? Bearbeitungs- und Liegezeiten? Leistungskataloge? Dauernde Optimierung (KVP)?
Wirtschaftlichkeit	Volumen? Kapazitätsauslastung? Prozessmanagement/Prozesskosten? Kosten und Erträge (Rentabilität)?

Teilnehmer



<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>

Sinnvoller Kompromiss:
D, E, F wird selber erstellt,
alle übrige Korrespondenz
wird extern vergeben

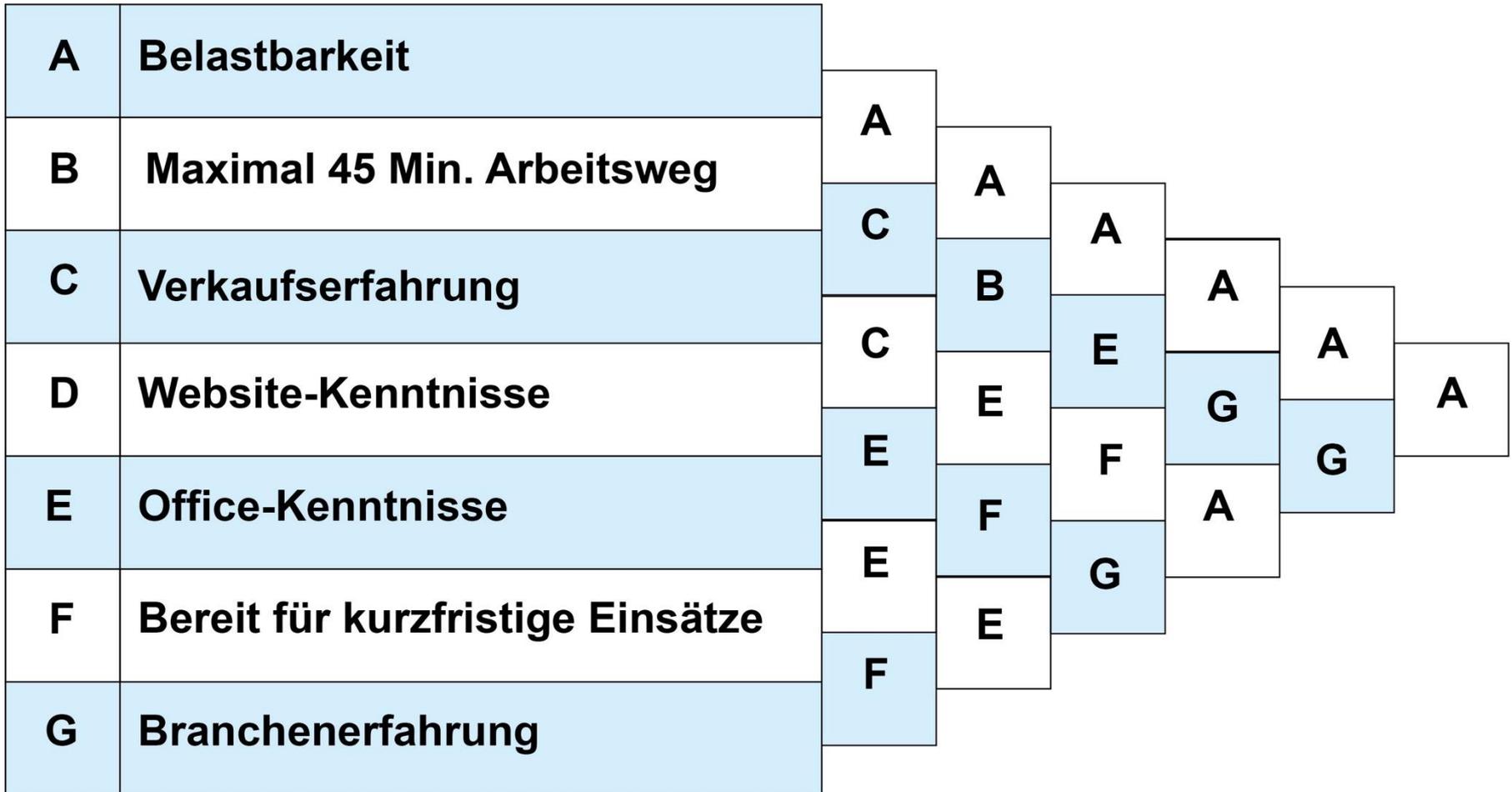


Extrem 1:
Alle Korrespondenz
wird selber erstellt

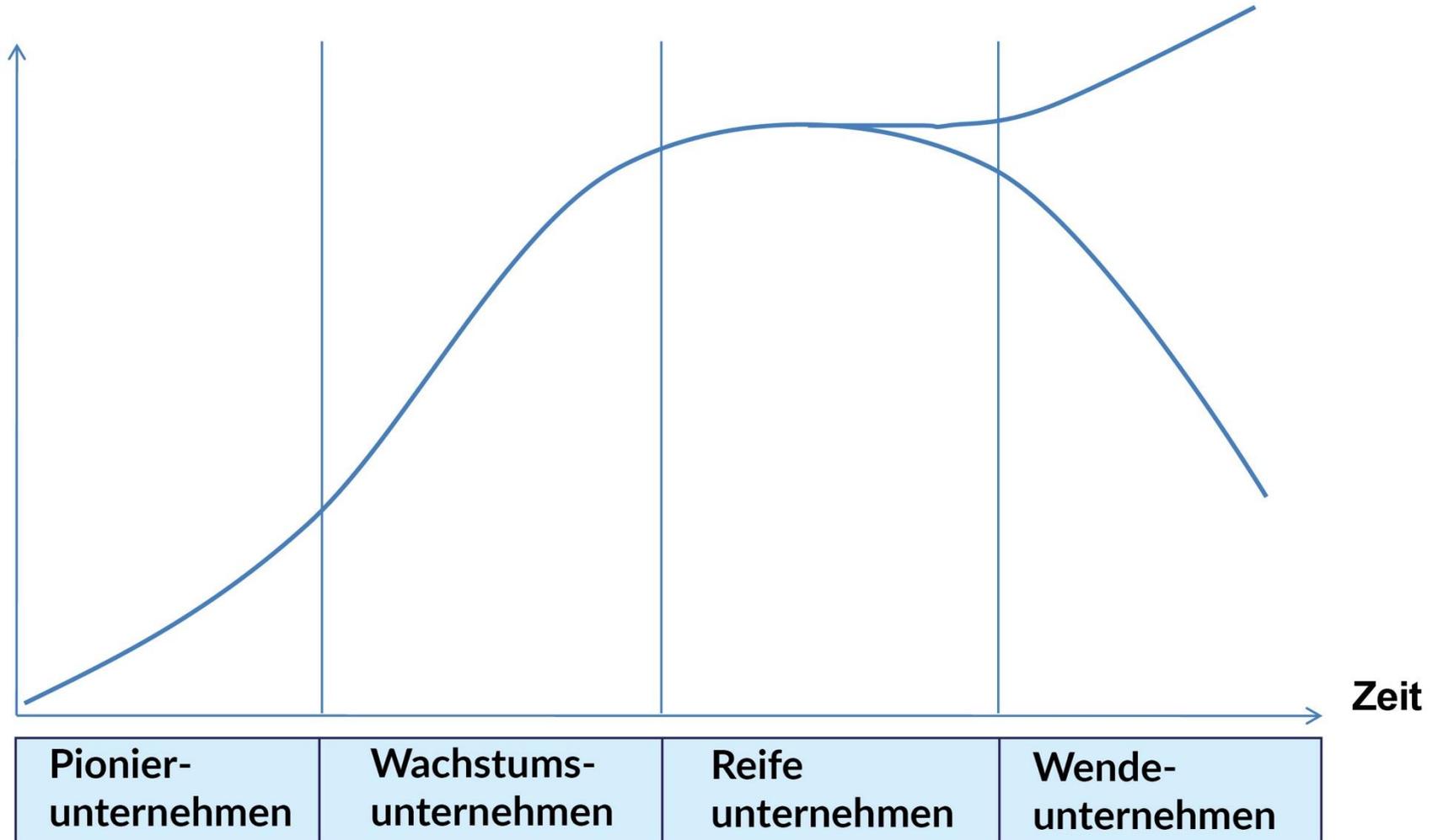
Extrem 2:
Es wird überhaupt
keine Korrespondenz
mehr erstellt

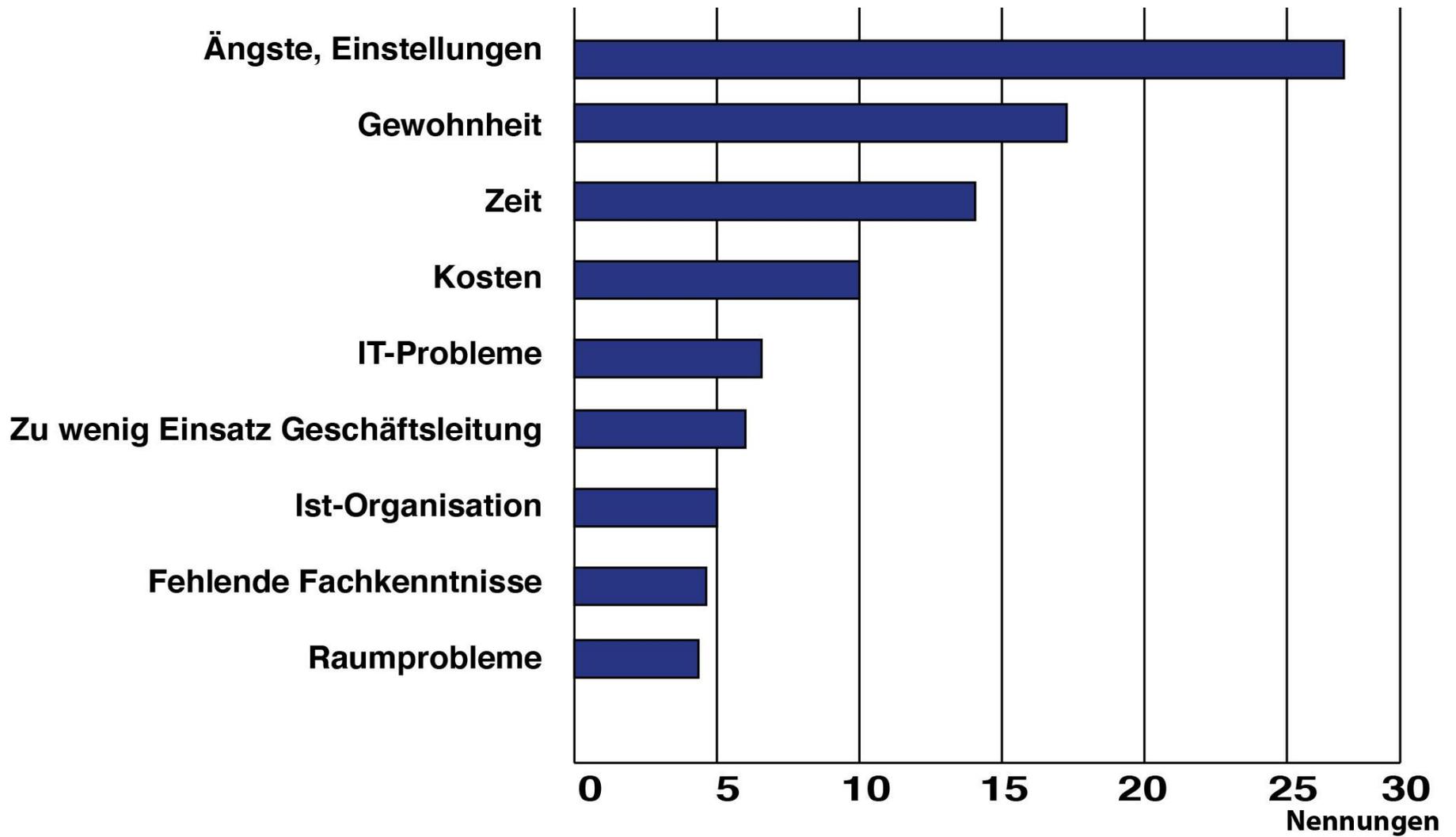
Alternativen				
Teilprobleme	1	2	3	4
Inhalte	Produkte	Konditionen	Kundendienst	Prozesse
Teilnehmer	Mittleres Kader	Unteres Kader	Mitarbeiter	Aushilfen
Unterlagen	Streaming	Cloud	Script	Intranet
Orte	Online	Sportanlage	Extern	Dezentral
Zeiten	Fixzeiten	Zeitkredit	Freizeit	Überzeit

		Bewerberin A			Bewerberin B			Bewerberin C		
Muss-Kriterien		erfüllt?	Ja	Nein	erfüllt?	Ja	Nein	erfüllt?	Ja	Nein
Erfahrung im Handel		10 Jahre	x		6 Jahre	x		Bibliothekar		x
Fließend D, F, It		alle drei, F-Diplom	x		alle drei	x		<i>(Wird nicht weiter verfolgt)</i>		
Office-Kenntnisse		Zertifikat	x		Zertifikat	x				
Soll-Kriterien	Gew	Details	Pt.	PW	Details	Pt.	PW			
Belastbarkeit	3	Im Zeugnis	5	15	Positiver Eindruck	4	12			
Anfahrt <1 Std.	2	30 Minuten	5	10	45 Minuten	4	8			
Bereitschaft zu kurzfr. Überzeit	2	zugesagt	5	10	nicht abgeneigt	4	8			
Gute Umgangsformen	3	sehr höflich	5	15	freundlich	4	12			
Website-Kenntnisse	1	Zertifikat	6	6	Grundkenntnisse	4	4			
Branchenerfahrung	2	Mitbewerber, 10 J.	6	12	verwandte Firma, 4 J.	4	8			
				58				50		

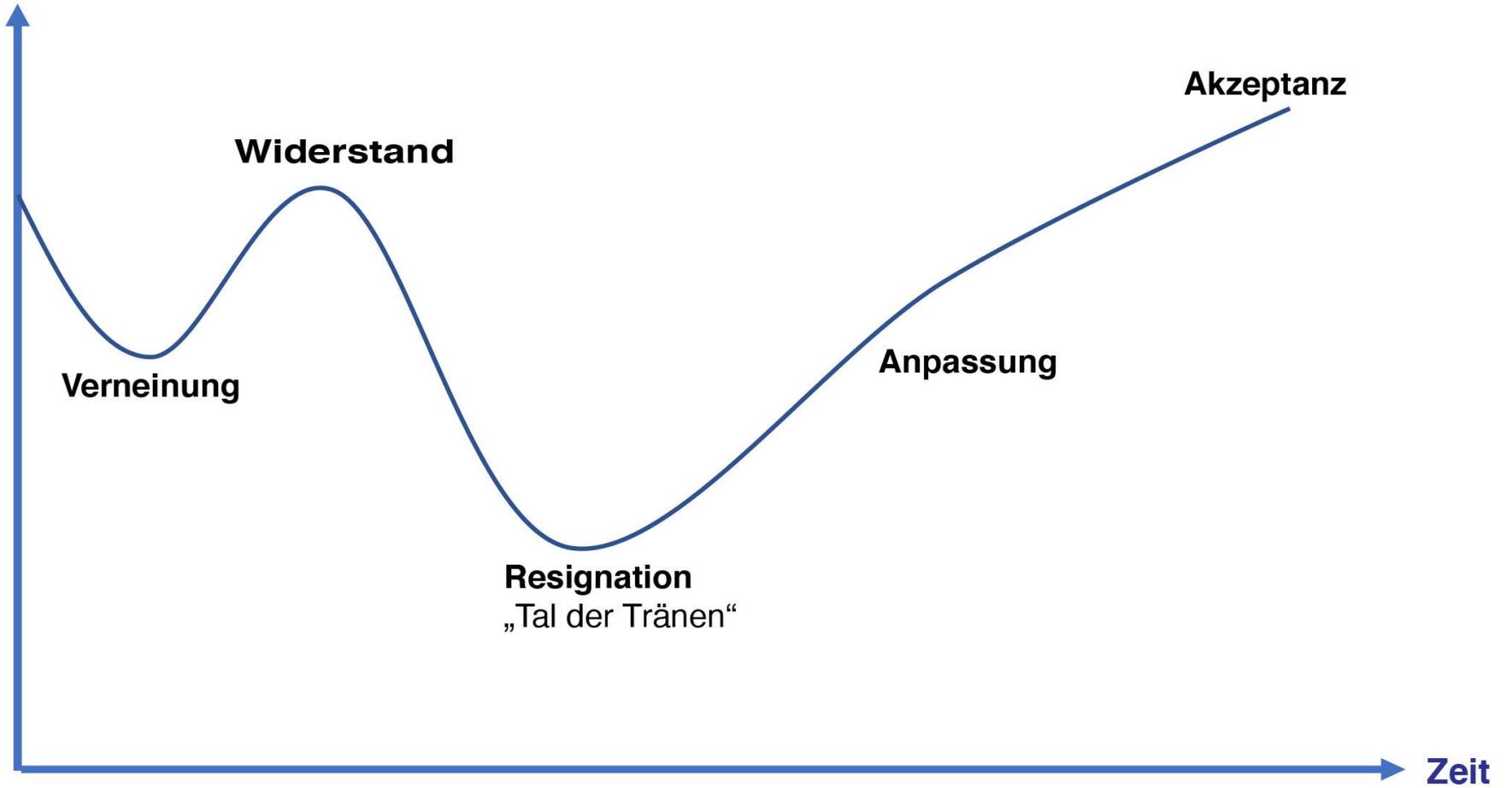


Unternehmenswert





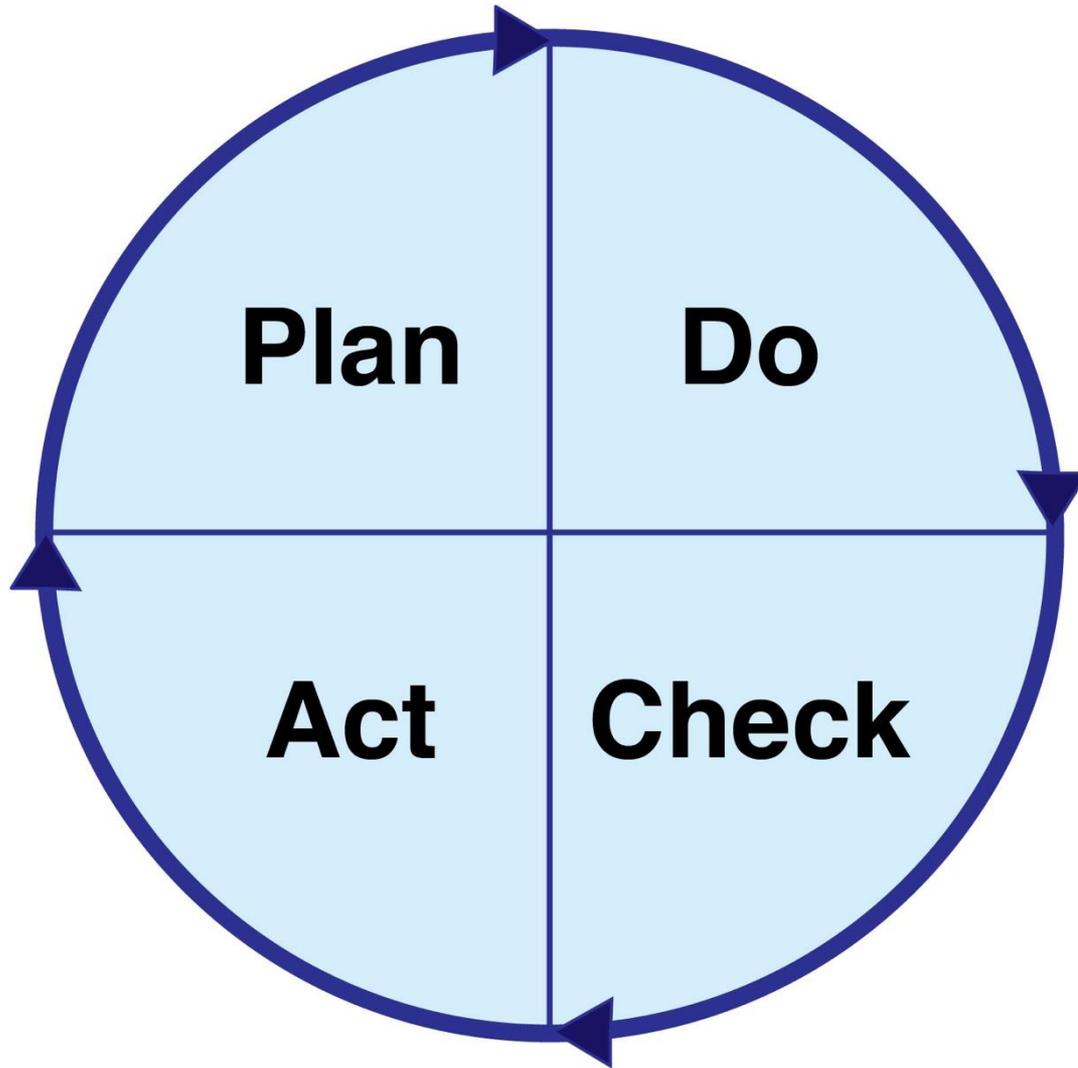
Mitarbeiterleistung



- Kurzinformation der Geschäftsleitung
- Kick off und Aktionsplan
- Fragebogen
- Give Aways (gut überlegen)
- Führungsgespräche, Coaching
- Individuelles Training
- Prozessmodellierung

1) Projekt - Definition	2) Prozess Redesign		3) Prozess - Implementierung	
Kick off- Meeting	Grob- konzept	Detail- konzept	Planung	Umsetzung
	Prozess- Workshop	Realisierung	Einführungs- Workshop	Realisierung
	1 Woche	1 Monat	1 Woche	3 Monate





Sigma Stufe	Fehlertoleranz
1	68%
2	32%
3	6.7%
4	0.62%
5	0.023%
6	0.00034 %

Kunden-Perspektive
Anzahl Stammkunden per ...
Anzahl Reklamationen/Mt.
Anzahl Weiterempfehlungen/Mt.

Prozess-Perspektive
Direkte Kosten pro Seminartag
Deckungsbeitrag pro Seminartag
Kosten pro Abrechnung Gäste

Finanz-Perspektive
Liquidität
Budgeteinhaltung (%) Quartal
Debitorenausstand

Entwicklungs-Perspektive
Durchgeführte Schulungen/Mt.
Anzahl Innovationen (Küche)/Mt.
Eingeführte Verbesserungen/Mt.

