

Organisation

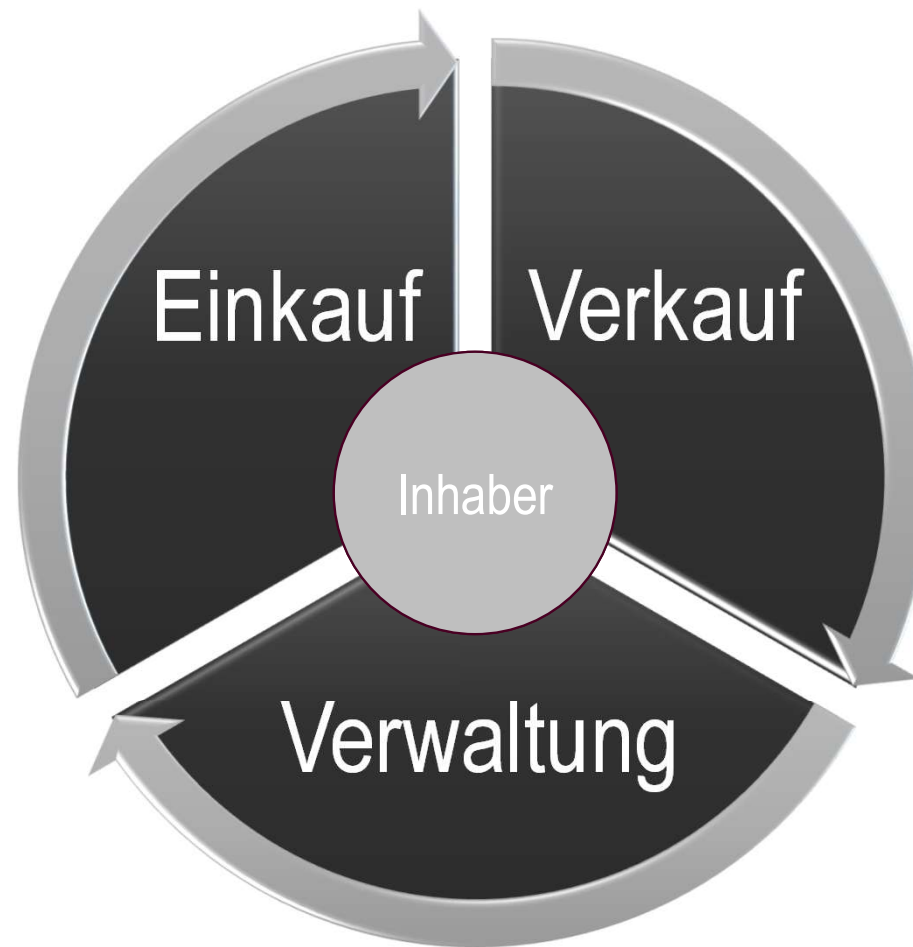
Aufbau- und Ablauforganisation im Rahmen der Unternehmensführung

Ziele

Die Studierenden sind in der Lage ...

- ... die Grundsätze und verschiedene Formen der Aufbauorganisation zu beschreiben sowie deren Eignung für den eigenen Betrieb oder Bereich zu beurteilen;
- ... die Grundlagen der Prozessorganisation erläutern.

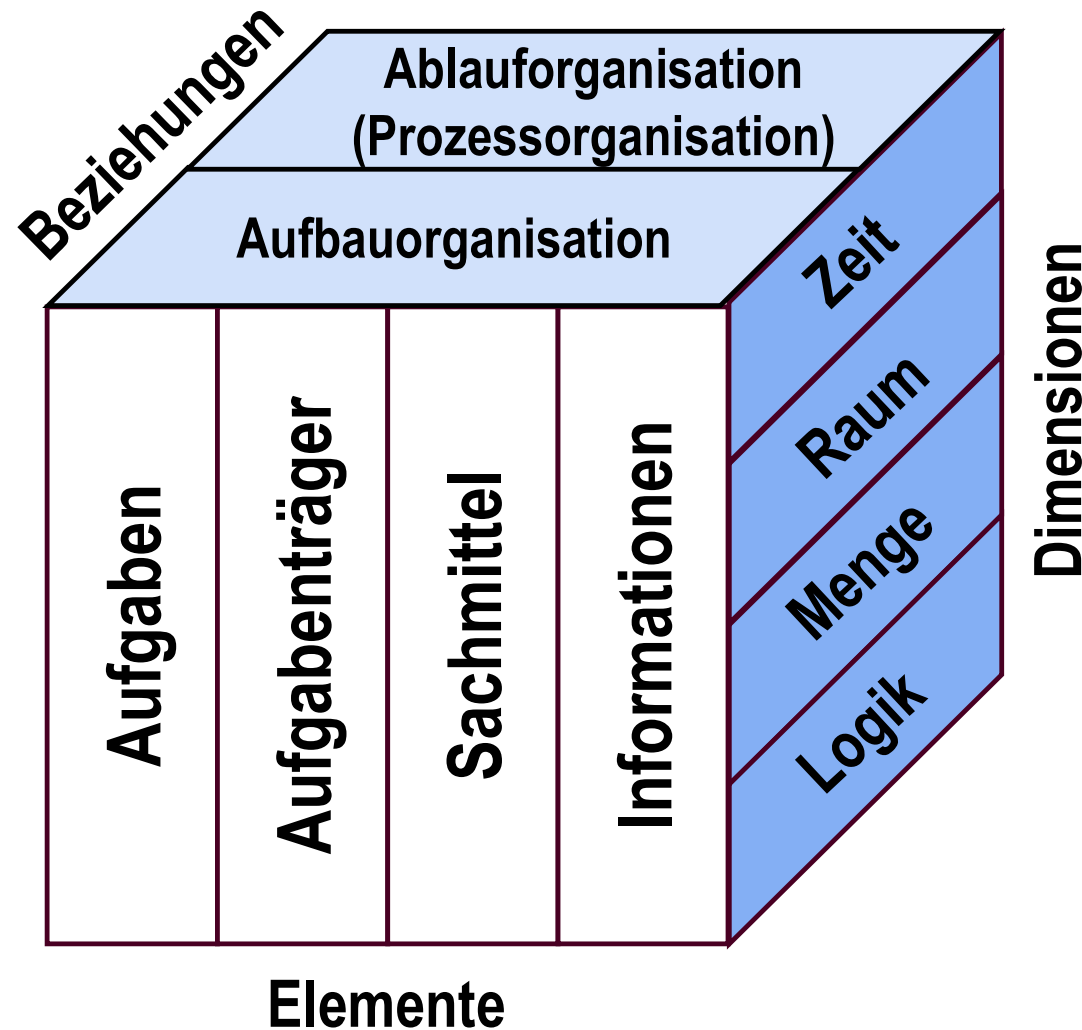
Ein-Personen-Betrieb



Organisation

- Aufbauorganisation
 - Die Aufbauorganisation regelt die Aufteilung der Aufgaben auf die verschiedenen Personen und wer wem unterstellt ist; sie zeigt damit den Aufbau oder die Struktur einer Unternehmung.
- Ablauf-Organisation:
 - Die Ablauf-Organisation bestimmt die Reihenfolge der Tätigkeiten (Arbeitsschritte), nach welchen die Arbeit zu verrichten ist (z. B. die Bearbeitung der Lieferantenrechnungen bis und mit Zahlung und Verbuchung).

Der Organisationswürfel

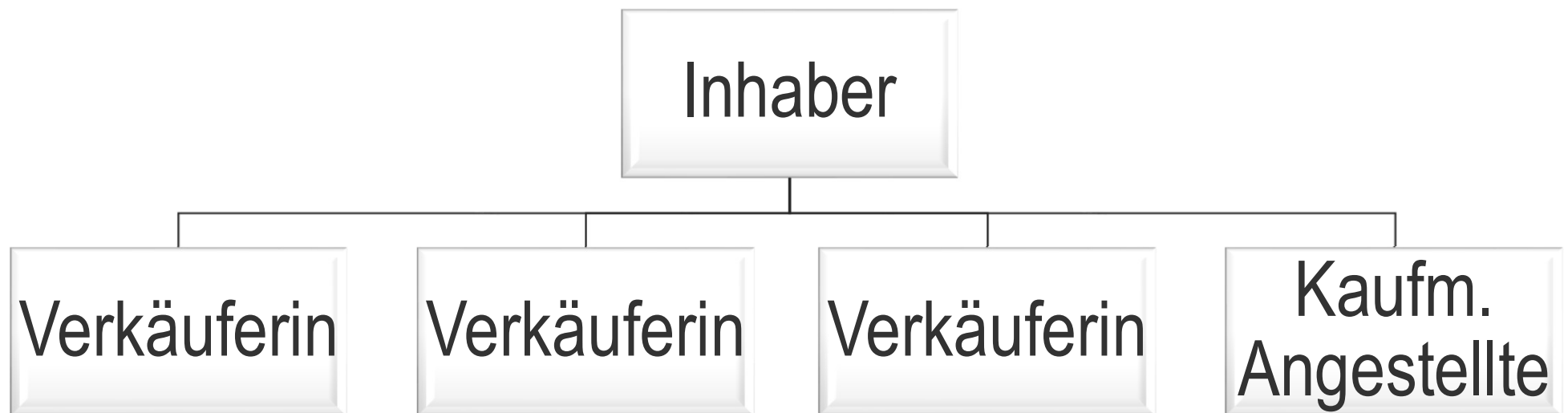


- **Elemente der Organisation**
Die Elemente bilden die substantziellen Basis der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)
- **Dimensionen der Organisation**
Die Dimensionen stellen Eigenschaften der Elemente dar.
- **Beziehungen der Organisation**
Die Beziehungen der Organisation bezeichnet die beiden Ausprägungen der Organisation.

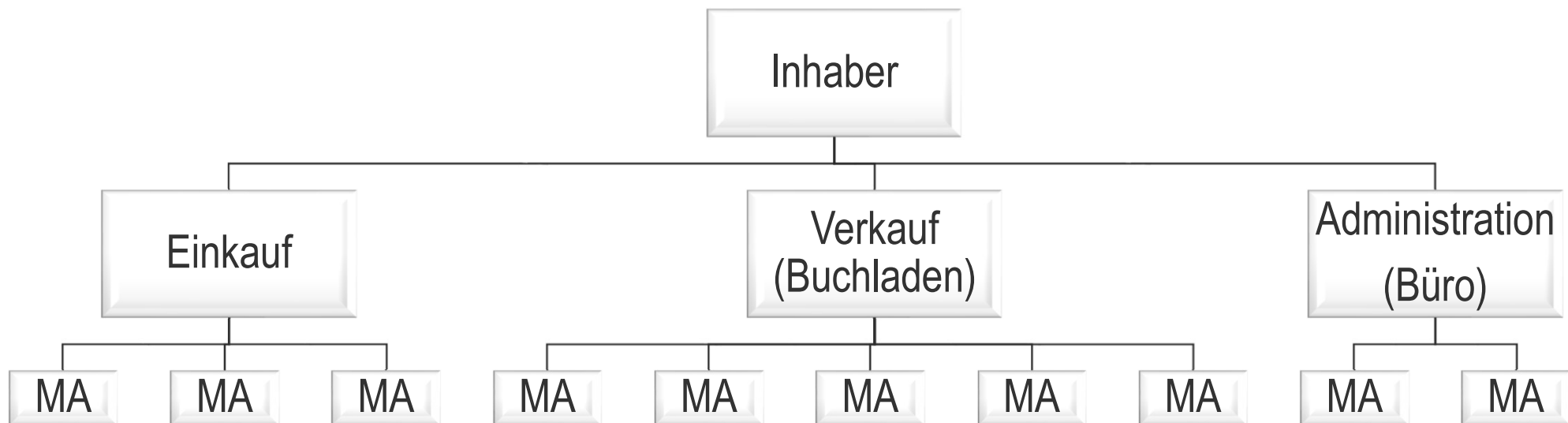
Aufbauorganisation

Unternehmensorganisation

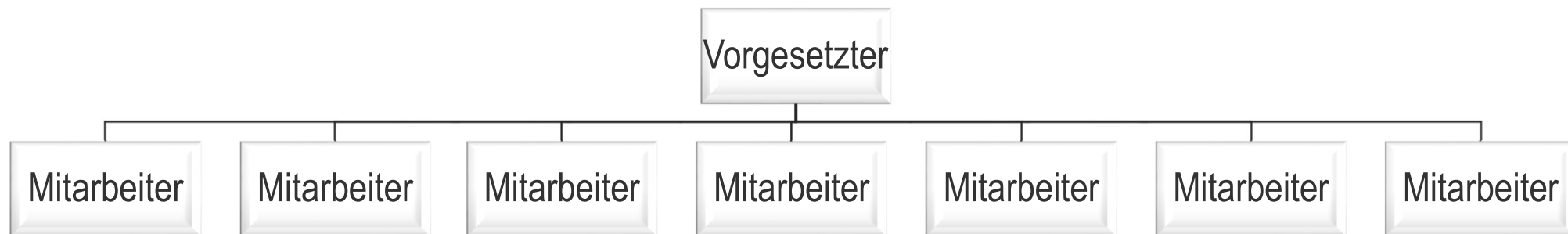
Einstufen-Organisation



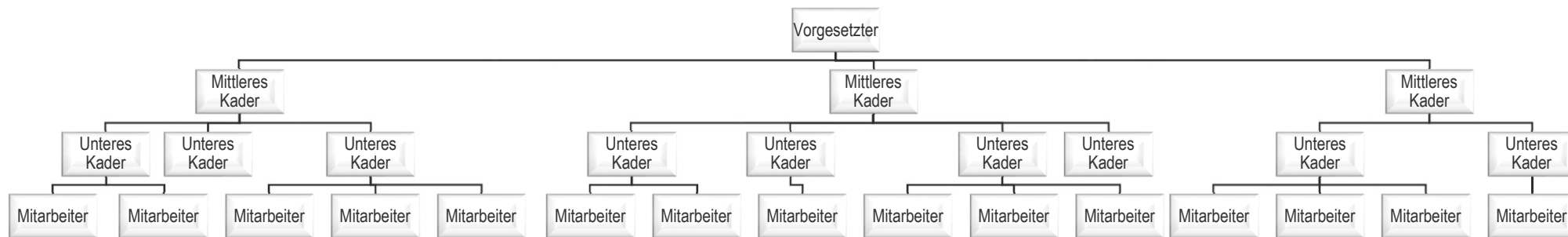
Mehrstufen-Organisation



Breitengliederung



Tiefengliederung



Gesichtspunkte der Aufgabengliederung

- Nach Tätigkeiten oder Funktionen



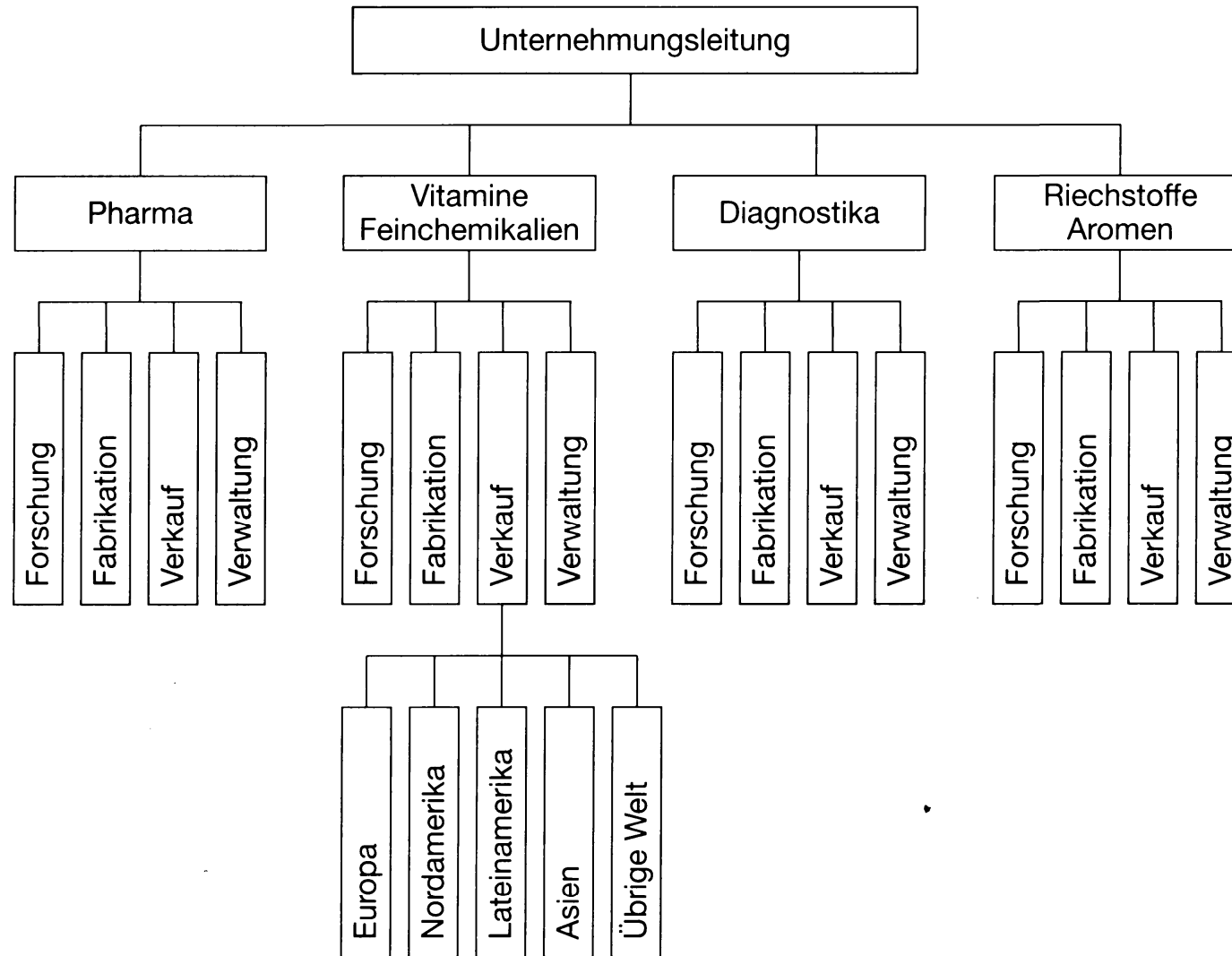
- Nach Produkten (Produktgruppen) oder Objekten



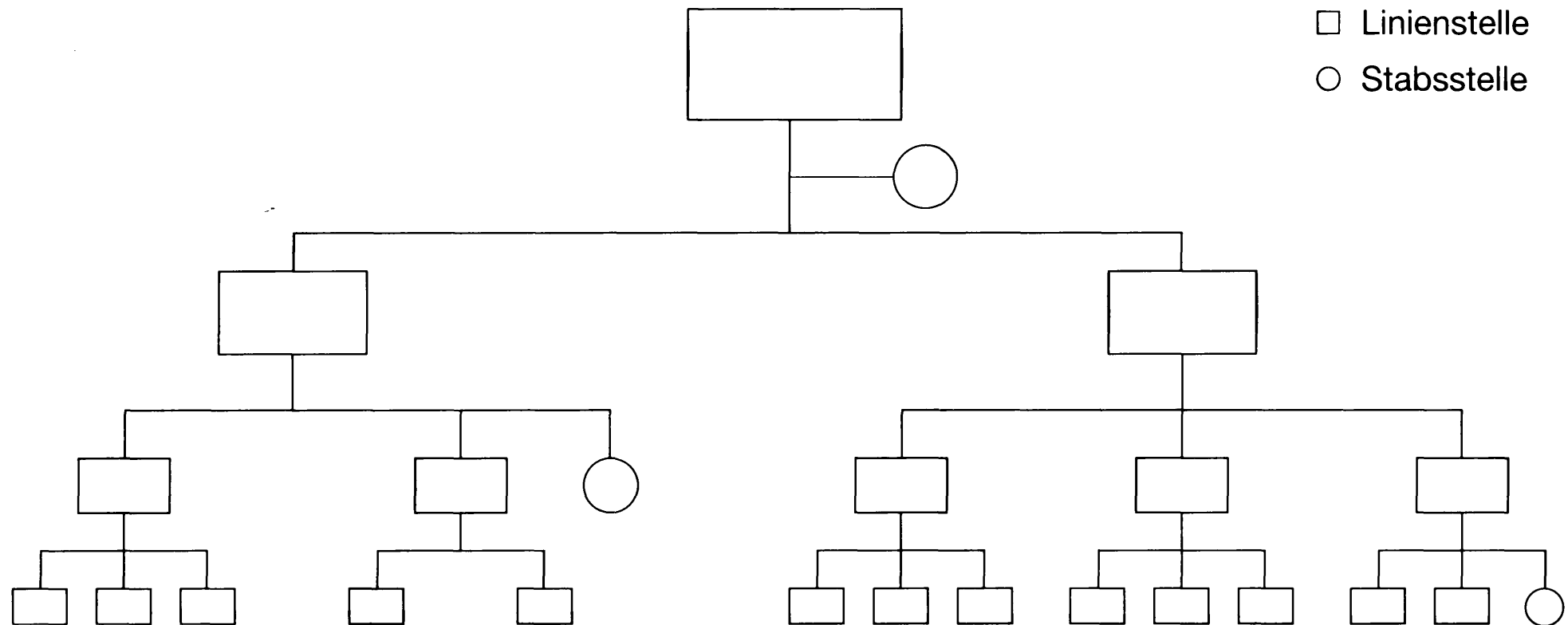
- Nach marktorientierten Gesichtspunkten



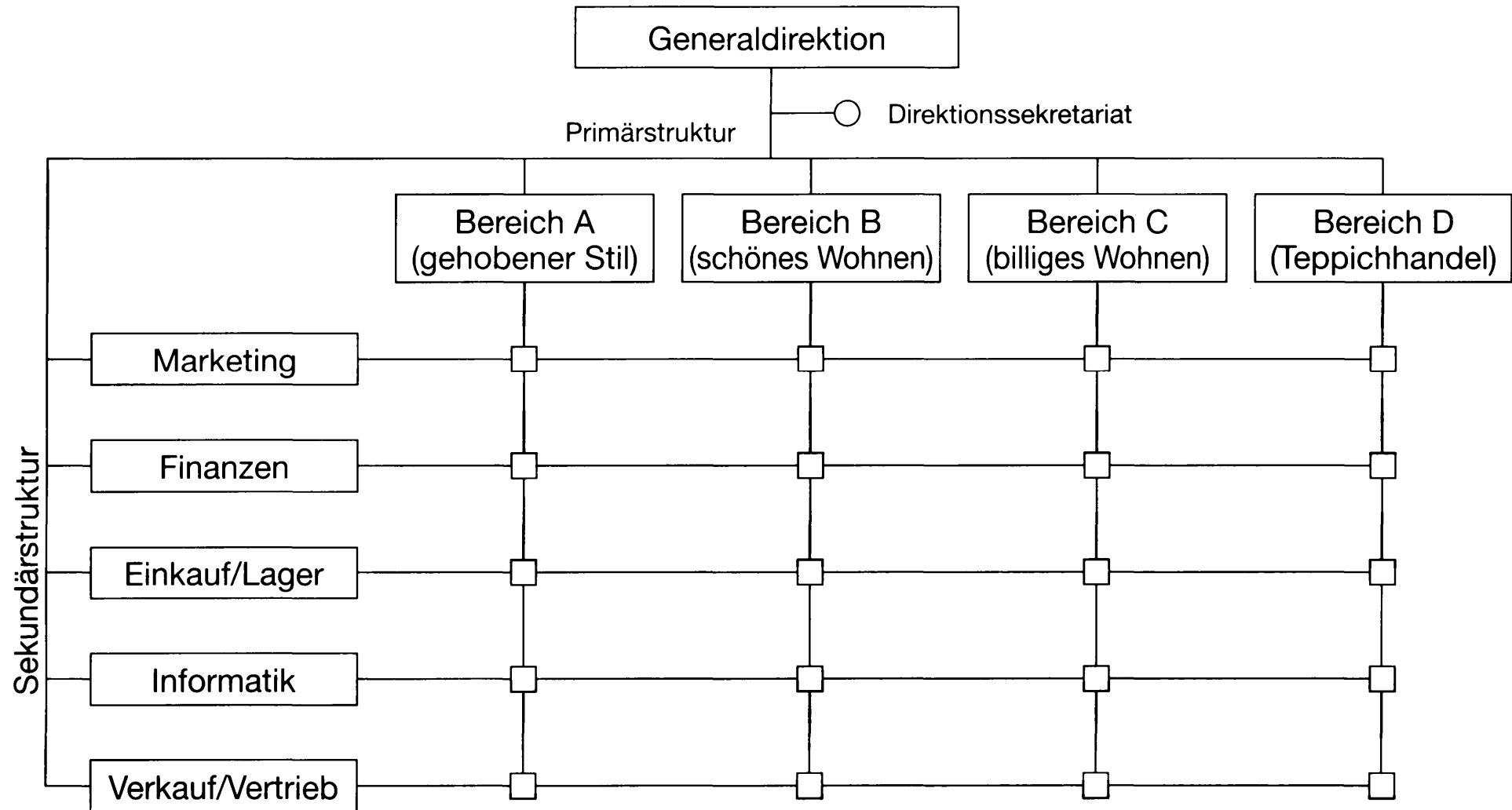
Kombinierten Gliederung



Stab-Linien-Organisation



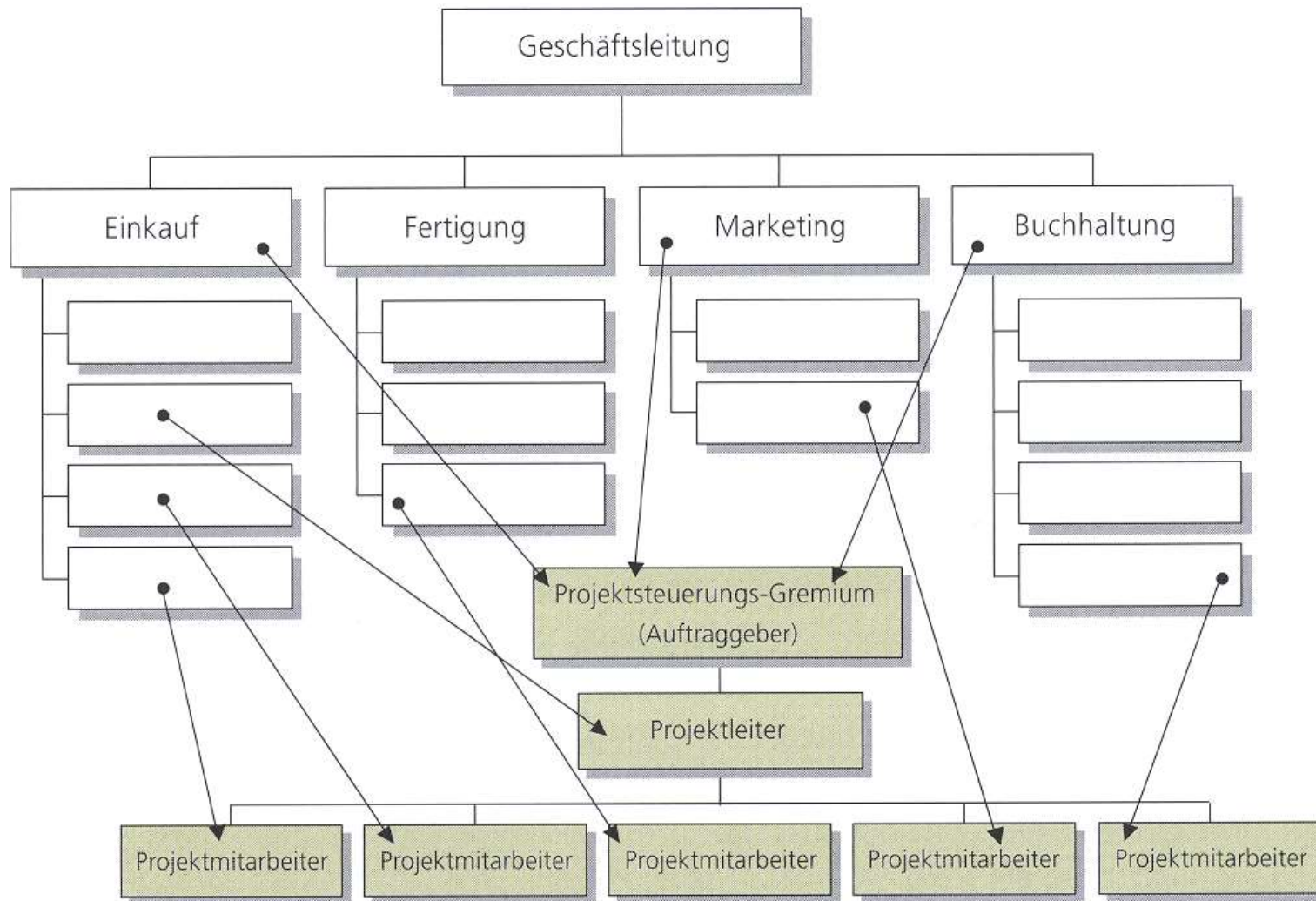
Matrix-Organisation



Projektorganisation

- Linien-Projektorganisation (*reine Projektorganisation*)
- Stab-Linien-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- Satelliten-Projektorganisation (*Mehrkreis-Projektorganisation*)

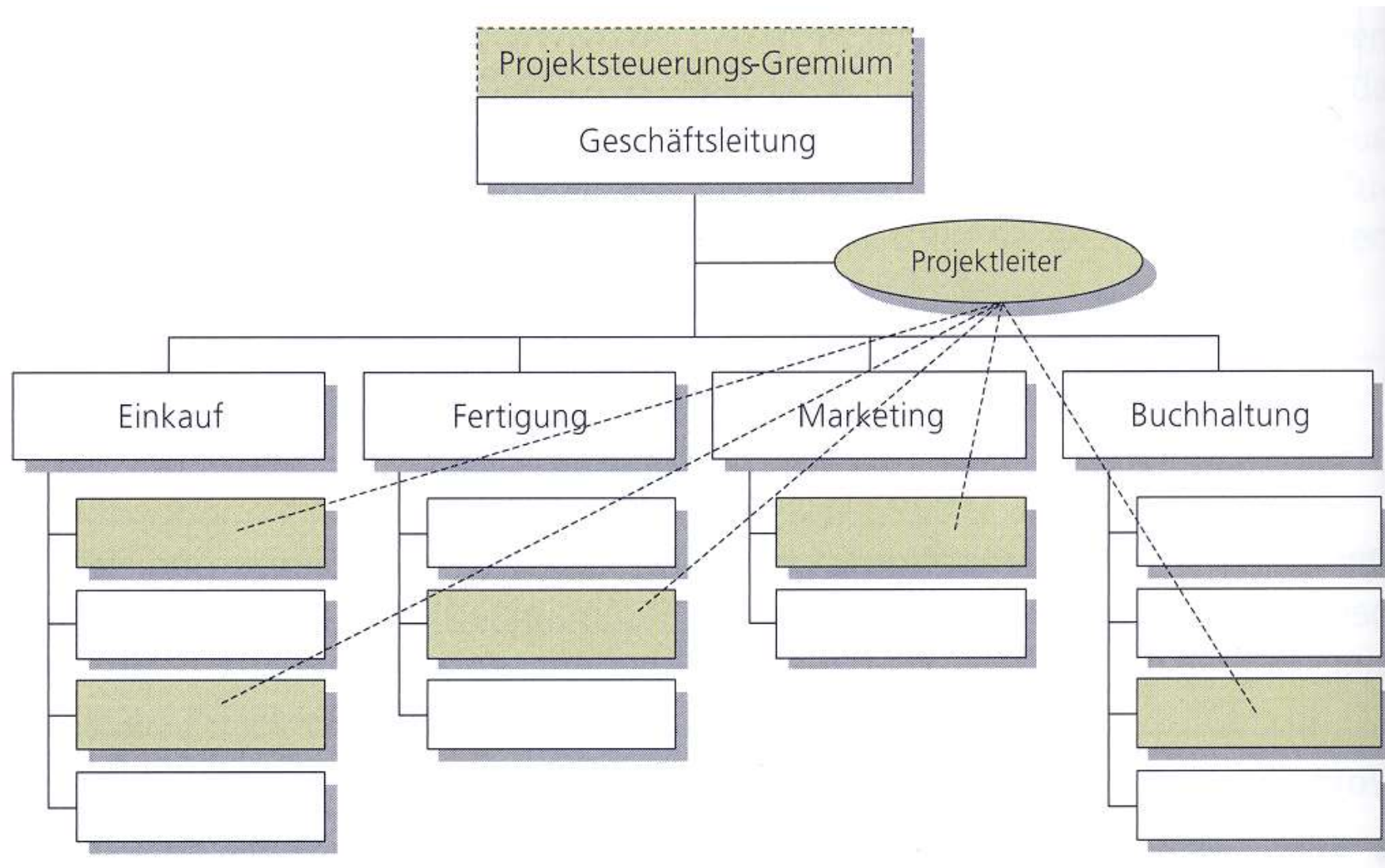
Linien-Projektorganisation



Linien-Projektorganisation

- Vorteile
 - uneingeschränkte Konzentration der Projektmitarbeiter auf das Projekt
 - konfliktarm dank klarer Verantwortlichkeits- und klarer Kompetenzzuteilung
 - hohe Flexibilität und hoher Effizienzgrad verkürzen die Projektdauer
 - vollständige Führungs- und Leitungskompetenz des Projektleiters
- Nachteile
 - Aus- und Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter aus der Firmenhierarchie
 - neue Institutionalisierung verursacht entsprechende Umstellungskosten
 - Gefahr der Mitarbeiterspezialisierung durch Aufgabenkonzentration, was auch zu einer nicht optimalen Auslastung führen kann

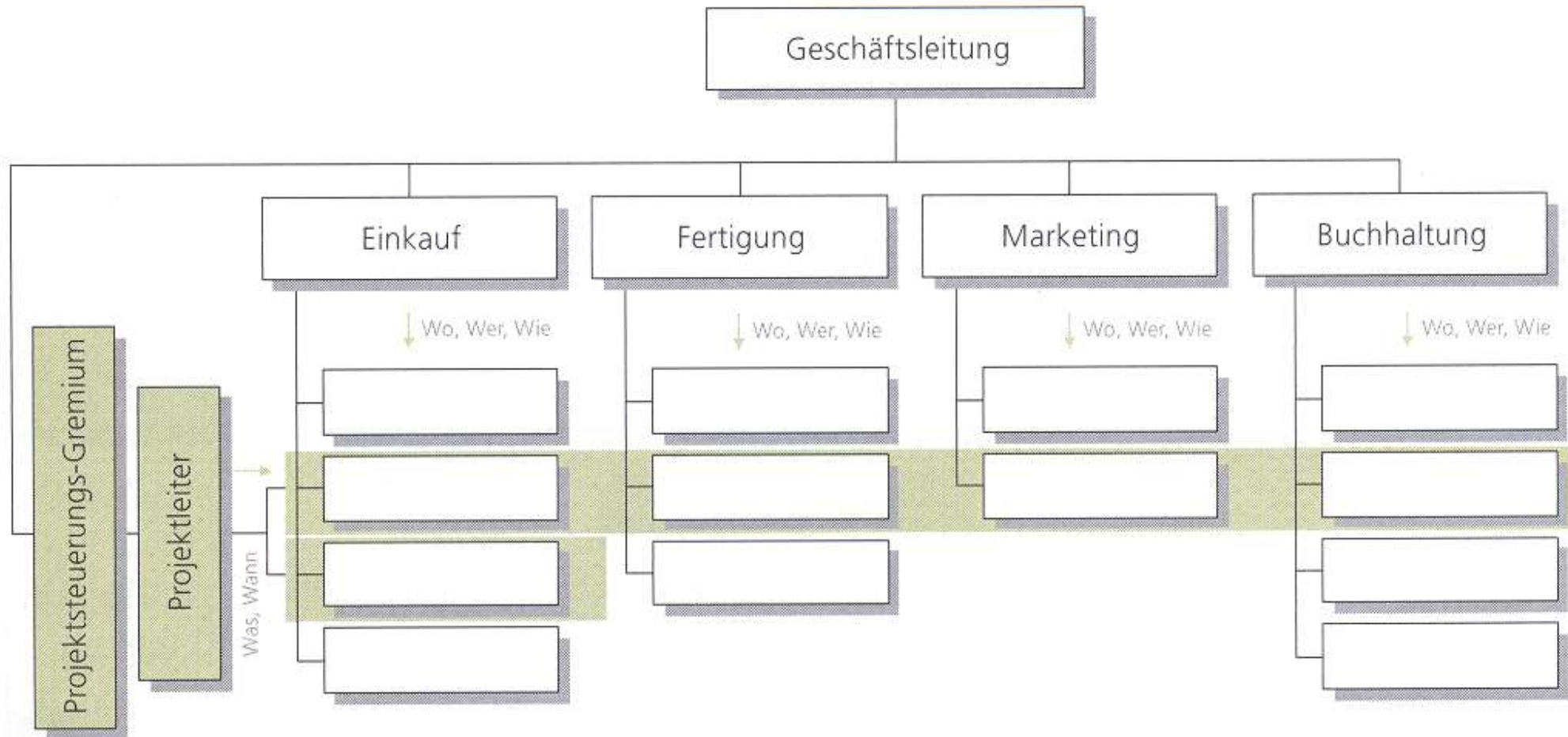
Stab-Linien-Projektorganisation



Stab-Linien-Projektorganisation

- Vorteile
 - Keine Umstellung der Betriebsorganisation notwendig (lediglich Schaffung einer zusätzlichen Stabsstelle für die Projektleitung), dadurch geringfügige organisatorische Umstellungen und somit kostengünstig.
 - Enge Zusammenarbeit des Projektleiters mit den betroffenen übergeordneten Stellen.
 - Unterstützung eines raschen projektbezogenen Wissenstransfers.
 - Grosse Einsatzflexibilität der Projektmitarbeiter.
 - Keine Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach Projektabschluss nötig.
- Nachteile
 - Erhöhter Koordinations- und Kommunikationsaufwand durch Doppelengagements der Projektmitarbeiter.
 - -Kompliziertere Entscheidungsprozesse da keine Weisungsbefugnis des Projektleiters, dadurch Kompetenzschwierigkeiten und langwierige Entscheidungsfindungen.
 - Oftmals mangelnde Identifikation der involvierten Projektmitarbeiter mit dem Projekt. Im Allgemeinen haben die Linienaufgaben immer vor den Projektaufgaben den Vorrang.
 - Aufgabenorientierte Dezentralisierung erhöht das Gesamtrisiko und erfordert eine ausführliche Kontrolle.

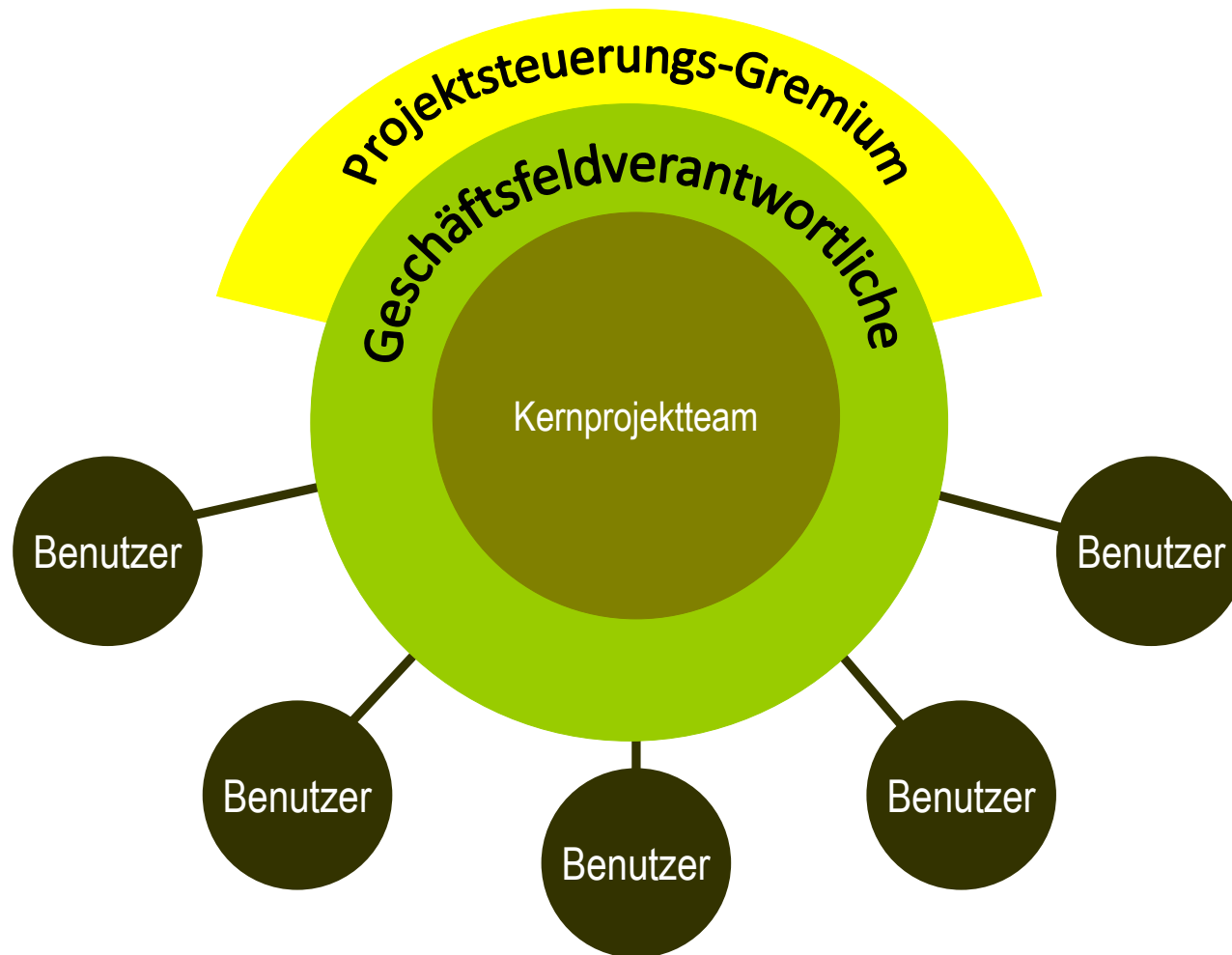
Matrix-Projektorganisation



Matrix-Projektorganisation

- Vorteile
 - optimale Kapazitätsauslastung infolge Ressourcenverteilung
 - geringe Umstellungskosten aufgrund unveränderter Grundstruktur
 - Projektmitarbeiter verlieren das aktuelle Fachwissen nicht
- Nachteile
 - Konfliktgefahr durch Kompetenzschwierigkeiten (Linie/Projekt)
 - höhere Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft durch Projektleiter und Linieninstanzen
 - Doppelunterstellung erfordert von den Projektmitarbeitern erhöhte Selbständigkeit

Satelliten-Projektorganisation



Satelliten-Projektorganisation

- Vorteile
 - uneingeschränkte Konzentration der Projektmitarbeiter auf das Projekt
 - hohe Flexibilität und hoher Effizienzgrad verkürzen die Projektdauer
 - geringfügige organisatorische Umstellungen und somit kostengünstig
 - optimale Kapazitätsauslastung infolge Ressourcenverteilung
- Nachteile
 - Aus- und Wiedereingliederung der Mitarbeiter des Kernprojektteams aus der Firmenhierarchie
 - neue Institutionalisierung verursacht entsprechende Umstellungskosten
 - aufgabenorientierte Dezentralisierung erhöht das Gesamtrisiko und erfordert eine ausführliche Kontrolle
 - geringe Identifikation der peripheren Projektmitarbeiter (User, Geschäftsbereichverantwortliche) mit dem Projekt
 - Konfliktgefahr durch Kompetenzschwierigkeiten (Linie/Projekt)
 - höhere Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft durch Projektleiter und Linieninstanzen

Organisationspyramide

Rangordnung

Grundfunktionen

Geschäftsleitung

operative Führung;
Grundstrategie umsetzen,
Grundsatzentscheide fällen

oberes Kader

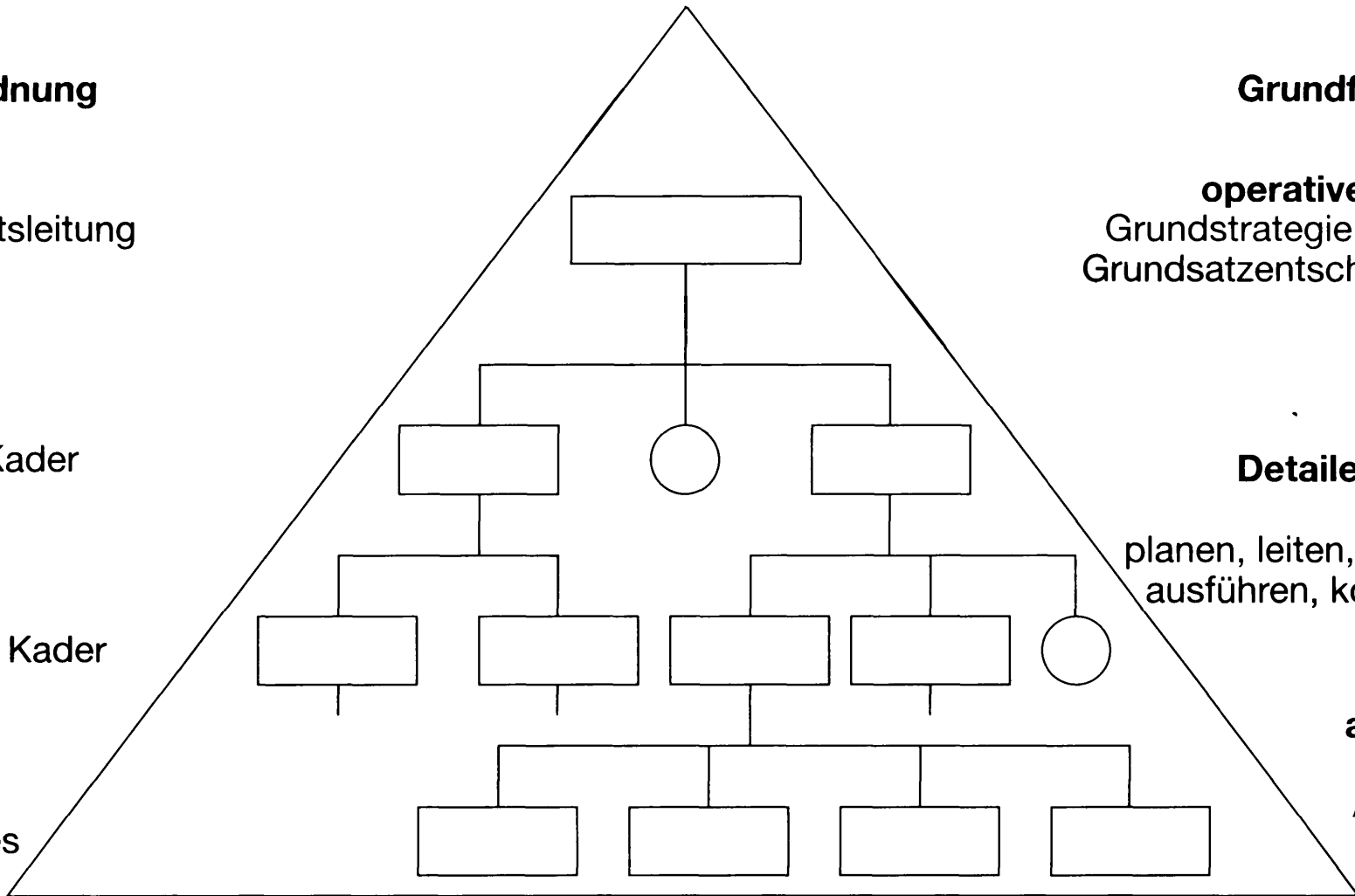
**wichtige
Detailentscheide
fällen;**

mittleres Kader

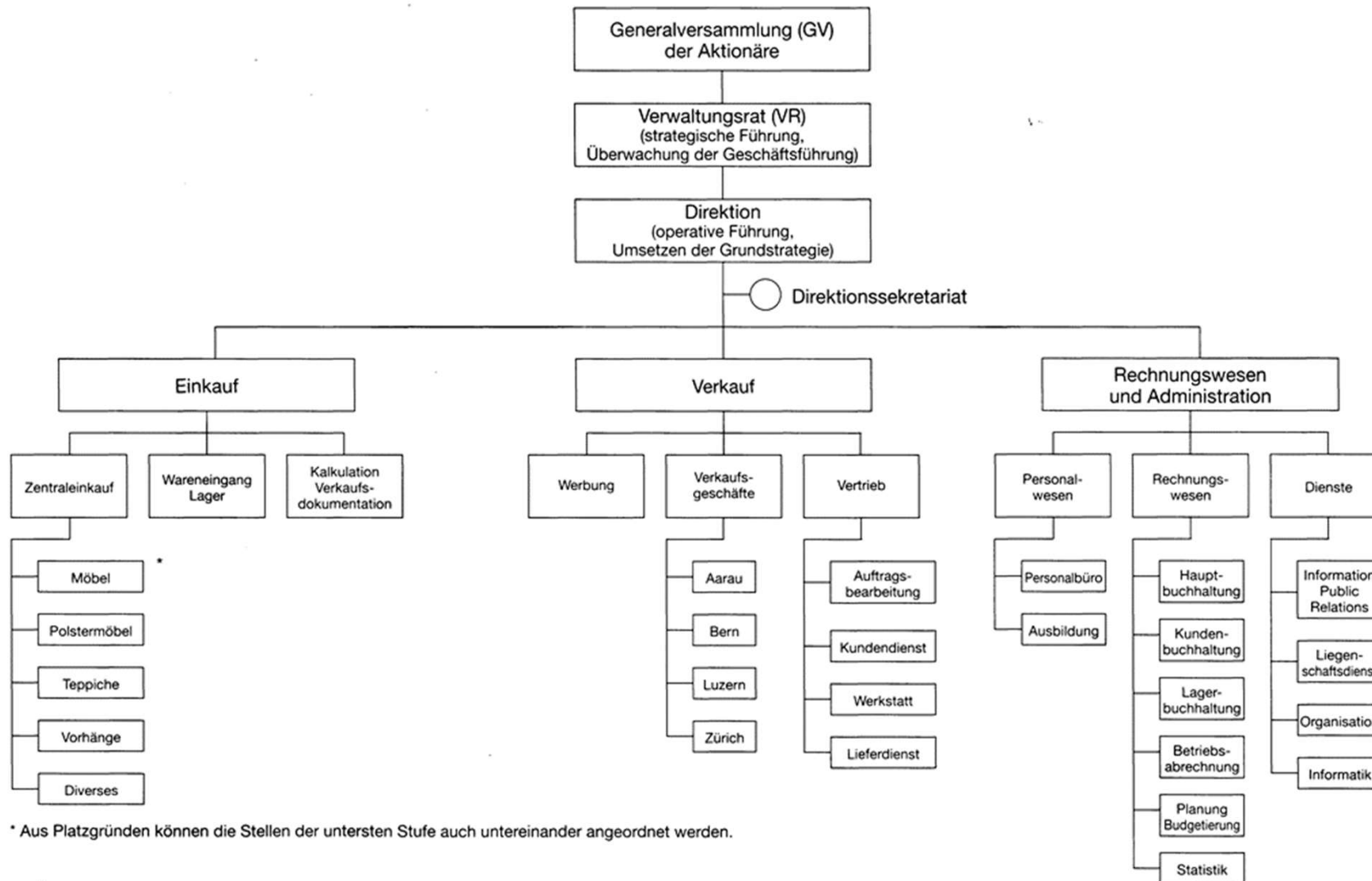
planen, leiten, anordnen,
ausführen, kontrollieren

aus-
führendes
Personal

ausführen;
kleinere
Alltagsent-
scheide
fällen



Organigramm einer Aktiengesellschaft



* Aus Platzgründen können die Stellen der untersten Stufe auch untereinander angeordnet werden.

Ablauforganisation

Unternehmensorganisation

Definition Ablauforganisation

Unter Ablauforganisation wird das „das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeiten“ verstanden (Prozessmanagement oder «Workflow-Management»)

Ziele der Ablauforganisation

- die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen;
- die Bearbeitungszeiten zu minimieren;
- die Bearbeitungs- und Durchlaufkosten zu minimieren;
- die Arbeitsplätze human zu gestalten.

Aufgaben der Ablauforganisation

- Die Ordnung des Arbeitsinhalts
 - Ordnung hinsichtlich der Arbeitsobjekte
 - Ordnung hinsichtlich der Verrichtung.
- Die Ordnung der Arbeitszeit
 Schritte zur Ordnung der Arbeitszeit:
 1. Es wird die Zeitfolge der einzelnen Teilaufgaben wird bestimmt. Hier werden die Ergebnisse der Aufgabenanalyse verfeinert, indem noch einmal im Detail die Reihenfolge für die Erledigung der Teilaufgaben festgelegt wird.
 2. Die Zeitdauer der einzelnen Teilaufgaben wird festgelegt.
 3. Mit der Festlegung des Anfangs- und Endzeitpunkts einer Arbeit wird sie fest im Kalender fixiert. Diese Daten werden von der Terminplanung vorgegeben, also bis zu welchem Termin muss eine Kundenarbeit erledigt sein.

Aufgaben der Ablauforganisation

- Die Ordnung des Arbeitsraums
 - Räumliche Anordnung der Stellen => grösstmögliche Wirtschaftlichkeit
 - Anordnung der Arbeitsplätze gemäss Arbeitsablauf (=> minimale Durchlaufzeiten, kurze Transportwege)
- Arbeitszuordnung
 - a) Einzelzuordnung
 - b) Gruppenzuordnung

Stellenbeschreibung

Aufbau eines Stellenbeschriebs

1. Genaue Bezeichnung der Stelle
2. Einordnung der Stelle
 - Funktionsstufe (Kaderfunktion, Fachkraft)
 - Geschäftsbereich (Abteilung, Team)
 - Hierarchie (übergeordnete Stelle, untergeordnete Stellen)
 - Kommunikationswege (an welche Stelle wird rapportiert)
3. Aufgaben
 - Wiederkehrende Aufgaben, welche sich zum Teil aus den Verantwortungen ergeben.
4. Verantwortungen
 - Verantwortungsbereich der Stelleninhaberin / des Stelleninhabers
5. Kompetenzen
 - Ausgabekompetenzen, Personalkompetenzen, Entscheidungskompetenzen
6. Anforderungsprofil
 - Wissen und Qualifikationen (Ausbildung, Berufserfahrung etc.)
 - Fähigkeiten (Sprachkompetenzen, Sozialkompetenzen wie Zuverlässigkeit, Diskretion etc.)

Stellenbeschreibung

Stellen-/Funktionsbezeichnung:		Projektleiter Glaserei, Glasbau
Arbeitspensum:		100 %
Abteilung:		Glaserei, Glasbau
Ziele und Funktion der Stelle:		Selbständige Abwicklung von Aufträgen und Projekten im Bereich Glaserei und Glasbau
Organisatorische Eingliederung	Übergeordnete Stelle:	Ist direkt dem Geschäftsleiter unterstellt
	Untergeordnete Stelle:	Keine
	Übt Stellvertretung aus für:	Projektleiter Aussenverglasungen
	Wird bei Abwesenheit vertreten von:	Projektleiter Aussenverglasungen

Stellenbeschreibung

Hauptaufgaben	<u>Auftragsbearbeitung Glaserei von A-Z:</u> ▪ Offertstellung per Fax, Brief, E- Mail ▪ Erfassung von Aufträgen ▪ Erstellen der Arbeitspapieren ▪ Bestellungen von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Fremdleistungen ▪ Terminabklärungen mit Lieferanten <u>Projektabwicklung Glasbau von A-Z</u> ▪ Selbständige Betreuung von Projekten im Bereich Glasbau: Glasabschlüsse, Trennwände, Glasduschen, Küchenrückwänden, etc. ▪ Ausmass vor Ort bei Kunden ▪ Lösungsfindung im Team ▪ Planung der Projekte mittels CAD ▪ Bestellungen von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Bearbeitungen und Fremdleistungen ▪ Montage zusammen mit eigenen und fremden Monteuren <u>Zusatzaufgaben</u> ▪ Beratung von Architekten, Schreiner, Privatkunden am Telefon oder im Vorführcenter ▪ Bei Eignung Beratung bei Interessenten und Kunden vor Ort ▪ Montagen im Bereich Aussenverglasungen ▪ Unterstützung des Geschäftsleiters bei Spezialprojekten
-----------------------------	---

Stellenbeschreibung

Beziehung zu anderen Stellen	Zusammenarbeit mit Geschäftsleiter/Projektleiter Aussenverglasungen sowie Eigen- und Fremd- monteuren
Kompetenzen	Der Stelleninhaber ist für die selbständige Durch- führung seines Tätigkeitsbereichs unter Beach- tung der bestehenden Standards und Checklisten zuständig und erhält die dazu nötigen Kompeten- zen
Unterschriftenregelung	Jeder Mitarbeiter unterzeichnet seine Korrespon- denz selbst; Eine Unterschriftenregelung für Bankgeschäfte ist zur Zeit nicht vorgesehen
Salärrahmen	Nach Vereinbarung
Eintrittsdatum	Per sofort oder nach Vereinbarung

Aus Einfachheitsgründen wurde in dieser Stellenbeschreibung nur die männliche Form gewählt. Selbstverständlich gelten die obenstehenden Formulierungen für beide Geschlechter.

Diese Stellenbeschreibung wurde erstellt am 01.09.05/shr

Gestaltung der Ablauforganisation: Prozesse

Definition Prozess:

Unter Prozess versteht man die Gesamtheit aufeinander einwirkender Vorgänge innerhalb eines Systems. So werden mittels Prozessen Materialien, Energien oder auch Informationen zu neuen Formen transformiert, gespeichert oder aber allererst transportiert.

St. Galler Management Modell

Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22

Pionier der Fließfertigung

Henry Ford

*30.07.1863, † 7.04.1947



Fliessfertigung Ford USA



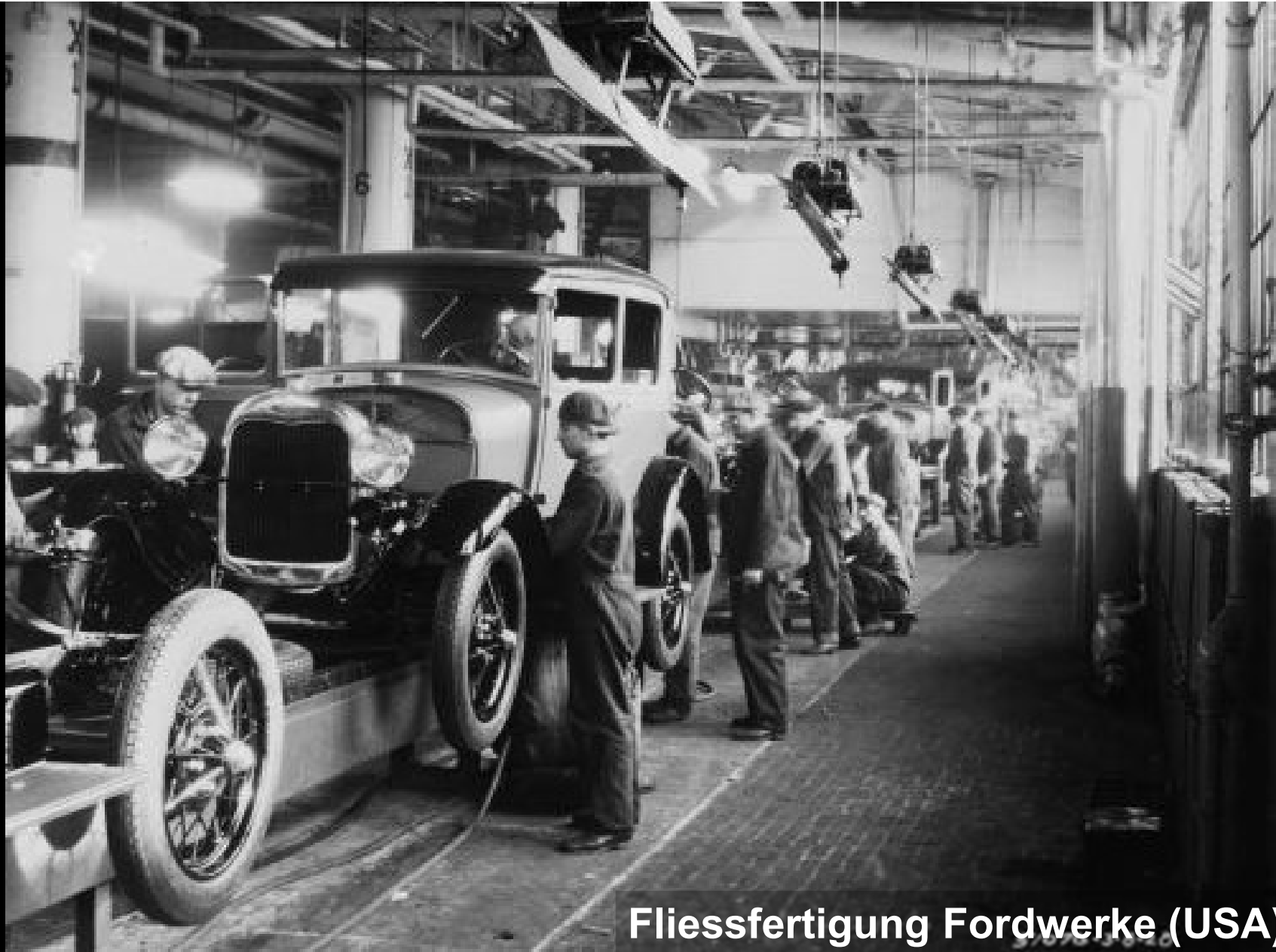
Fliessfertigung Fordwerke (USA), ca. 1923

Fliessfertigung Ford USA



Fliessfertigung Fordwerke (USA), ca. 1925

Fliessfertigung Ford USA



Fliessfertigung Fordwerke (USA), ca. 1928

Fließfertigung Ford USA



Fließfertigung Fordwerke (USA), ca. 1956

Fliessfertigung Ford USA



Fliessfertigung Fordwerke (USA), ca. 2008

Fließfertigung Ford USA



Fließfertigung Fordwerke (USA), ca. 2008



Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1938



Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1984



Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1938

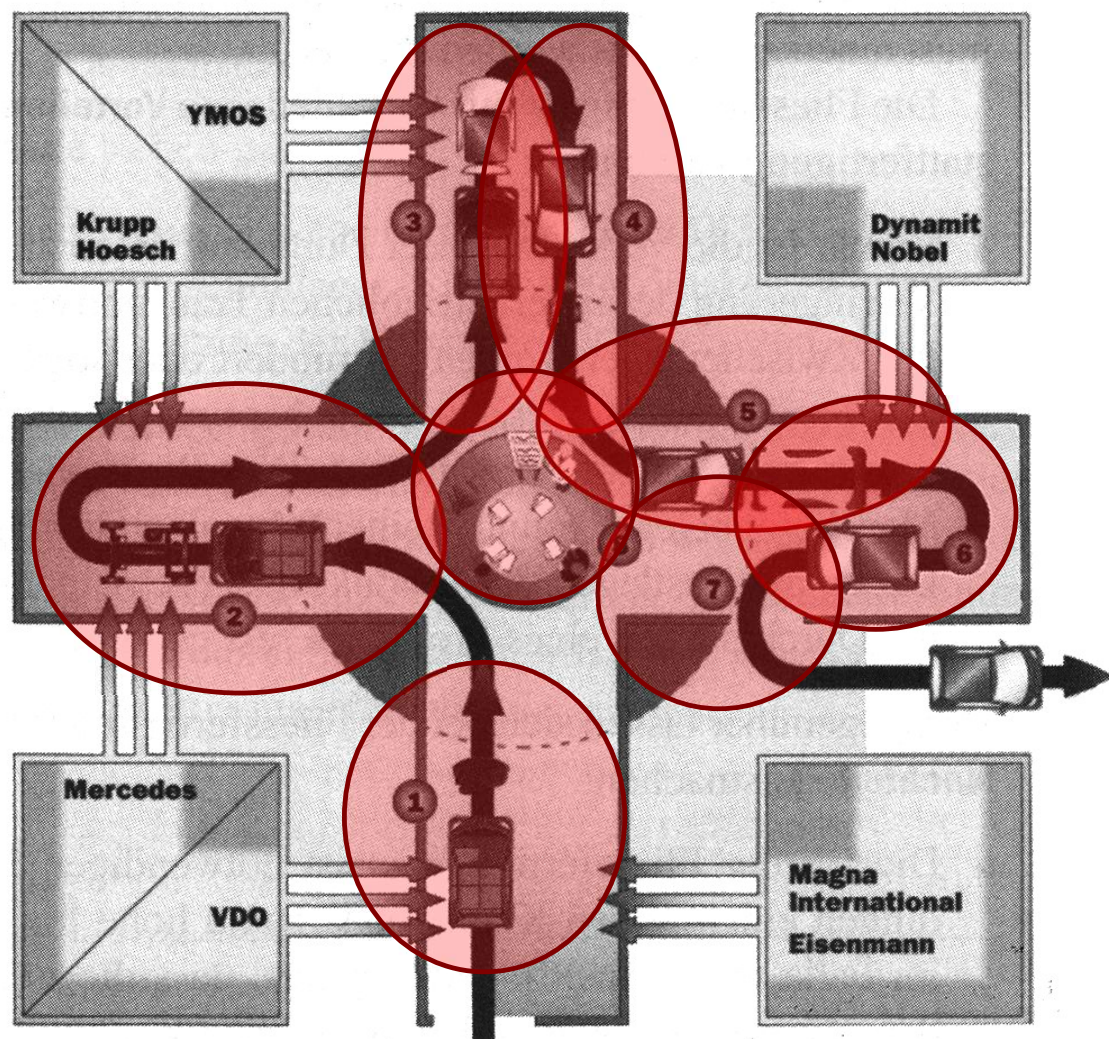
**Fiat Automobilwerke
Lingotto (I), ca. 1965**





Fiat Automobilwerke Lingotto (I), ca. 1938

Fertigung Smart: Strassenfertigung



1 Verlobungsstation

Zusammenbau Karosserie mit Cockpitmodul

2 Hochzeitsstation

Zusammenbau des Fahrwerks- und Antriebsmoduls mit der Karosserie

3 Einrichtungshaus

Verkleidungen, Auskleidungen, Verglasung, Sitzsysteme

4 Schmuckatelier

Interieur-Dekor-Elemente, Design-Features

5 Design-Shop

Kunststoffaussenteile, Exterieur-Design-System

6 Fitnessstudio

Probelauf, Kurztest. Qualitätsprüfung

7 Qualitätszirkel

Qualitätsaudit, Qualitätssicherung, Quality-Award

8 Marktplatz Bistro

Treffpunkt für Mitarbeiter und Partner

Prozessmodelle

Definition Prozessmodell:

Prozessmodelle beinhalten vereinfachte Abbildungen von Prozessen (Abläufen, Summe von aneinander gereihten Tätigkeiten) einer Organisation und stellen damit eine chronologisch-sachlogische Abfolge von Funktionen beziehungsweise Tätigkeiten dar.

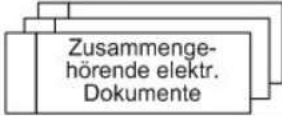
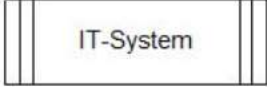
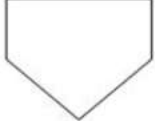
Eigenschaften von Prozessmodellen:

- standardisierten Dokumentationsform (ISO-Norm 5807 /DIN-Norm 66001)
 - dokumentieren Wissen über Tätigkeiten, Funktionen, Rollen und Schnittstellen =>
 - erhöht Transparenz von Abläufen
 - erhöht Verfahrenssicherheit
 - minimiert Risiko
- Basis für Schwachstellenanalysen, Optimierung der Ablauforganisation oder Risikomanagement
- Basis für Einführung von Workflow-Management-Systemen

Darstellung von Prozessen

Bezeichnung	Symbol	Beschreibung
Startpunkt oder Ende eines Prozesses		
Ereignis		Ereignisse sind zeitpunktbezogene Zustände. Das Eintreten eines Ereignisses zieht eine bestimmte Folge nach sich.
Funktion		Durch eine Funktion (auch als Tätigkeit bezeichnet) wird an einem Objekt eine Transformation eines bestimmten Input zu einem Output durchgeführt.
Organisationseinheit		Die Organisationseinheit stellt dar, welcher Aufgabenträger oder welche Rolle eine Funktion übernimmt. Damit erfolgt die Klärung von Zuständigkeiten innerhalb des Prozesses.
Verzweigungsoperatoren/ Konnektoren		Exclusive-Oder-Verzweigung: Nur eines der darauf folgenden Elemente oder Teilprozesse kann eintreten.
		Oder-Verzweigung: Eines, mehrere oder alle der folgenden Elemente können eintreten
		Und-Verzweigung: alle der folgenden Elemente treten ein
Flusslinie/Kante		
Datenfluss		

Darstellung von Prozessen

Verbinder Organisationseinheit		
Informationsobjekt		Ein Informationsobjekt ist ein Element des Datenflusses (Adressdaten, Metadaten).
Dokument in Papierform		
elektronisches Dokument		Beispiel: E-Akte
Persistenz/Datenspeicher		Speicherung mit direktem Zugriff
Zusammengehörige elektronische Dokumente		Beispiel Kabinettvorlage
IT-System / Anwendung		
Sprungmarke		Erstrecken sich Prozessmodelle über mehrere Seiten, sollten diese Seiten mit Sprungmarken inklusive Seitenangaben verbunden werden.
Teilprozess		Das Symbol wird als Verweis auf einen Teilprozess benutzt, der an anderer Stelle detailliert dokumentiert ist. Das Symbol sollte mit der entsprechenden Seitenzahl oder dem Dokumentennamen versehen werden.

Prozesslandkarten

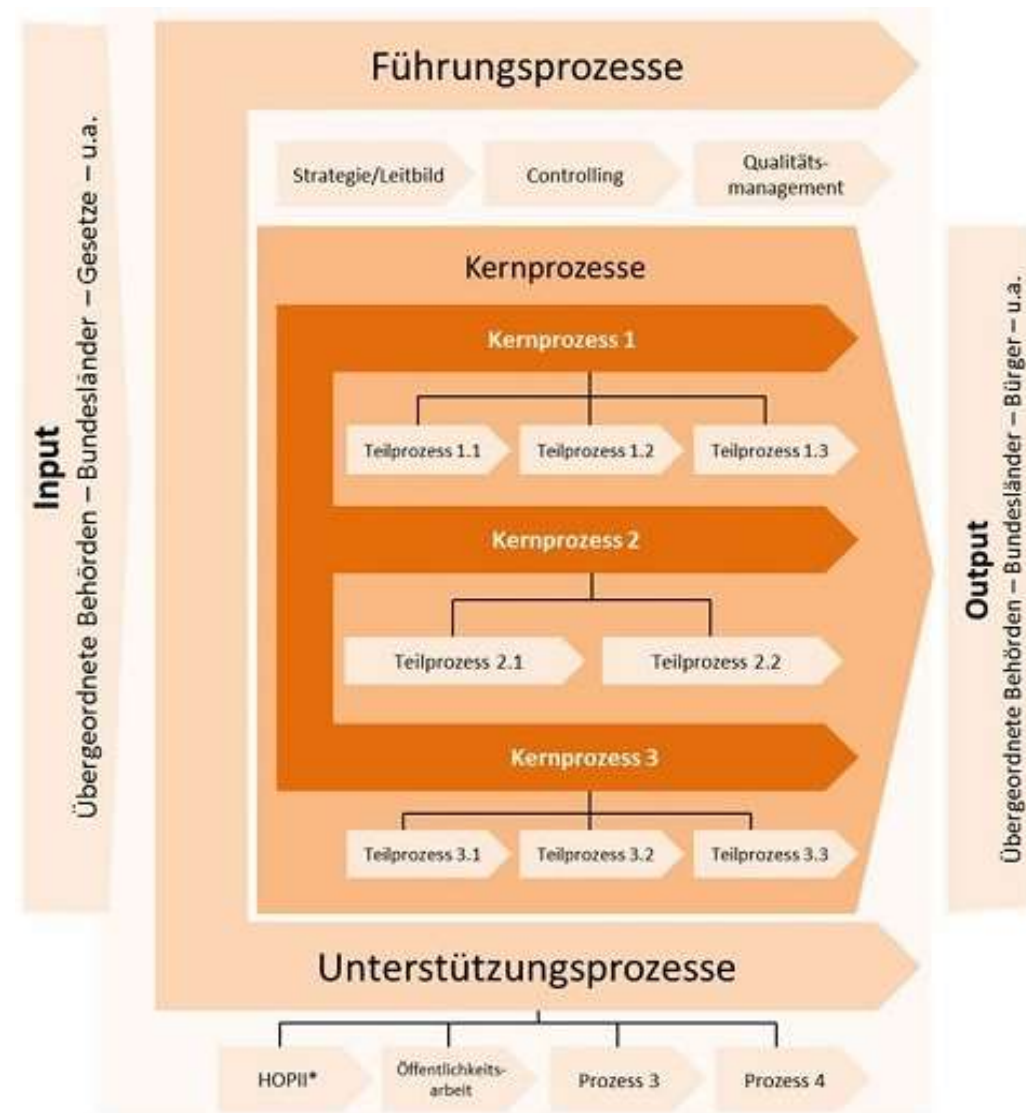
Prozesslandkarte Managementprozesse



Prozesslandkarte Geschäftsprozesse



Prozesslandkarte Unterstützungsprozesse



Prozesslandkarten

- Beispiel Prozesslandkarte Managementprozesse



- Beispiel Prozesslandkarte Geschäftsprozesse



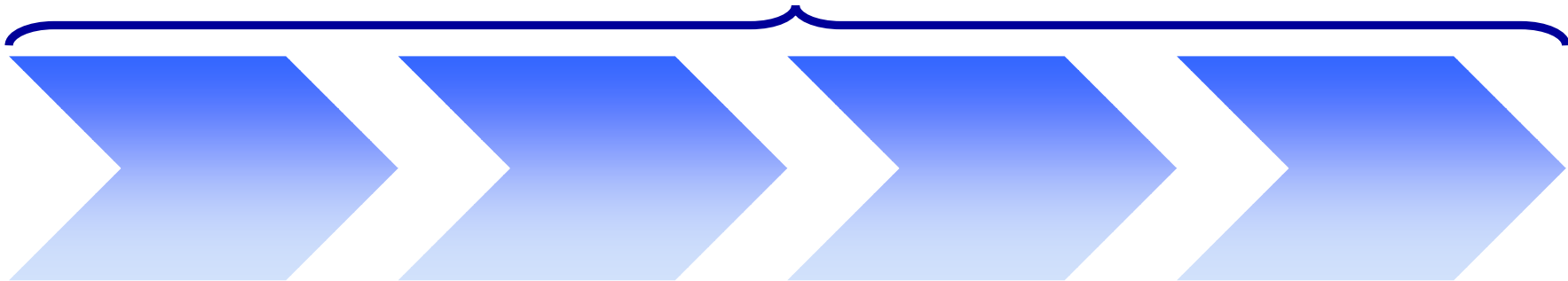
- Beispiel Prozesslandkarte Unterstützungsprozesse



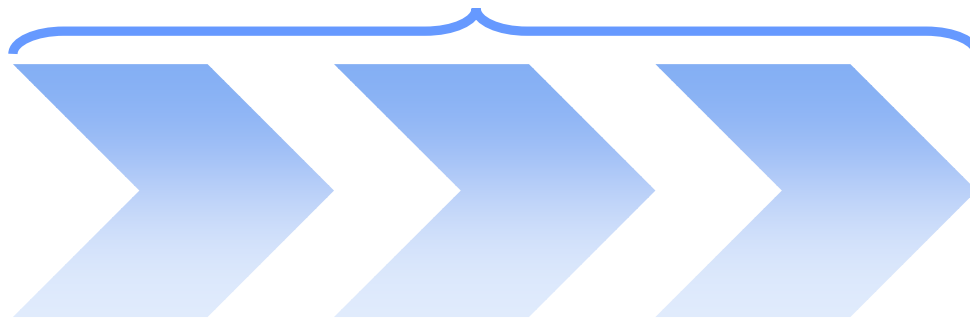
Subprozesse



Ebene 1
Hauptprozess



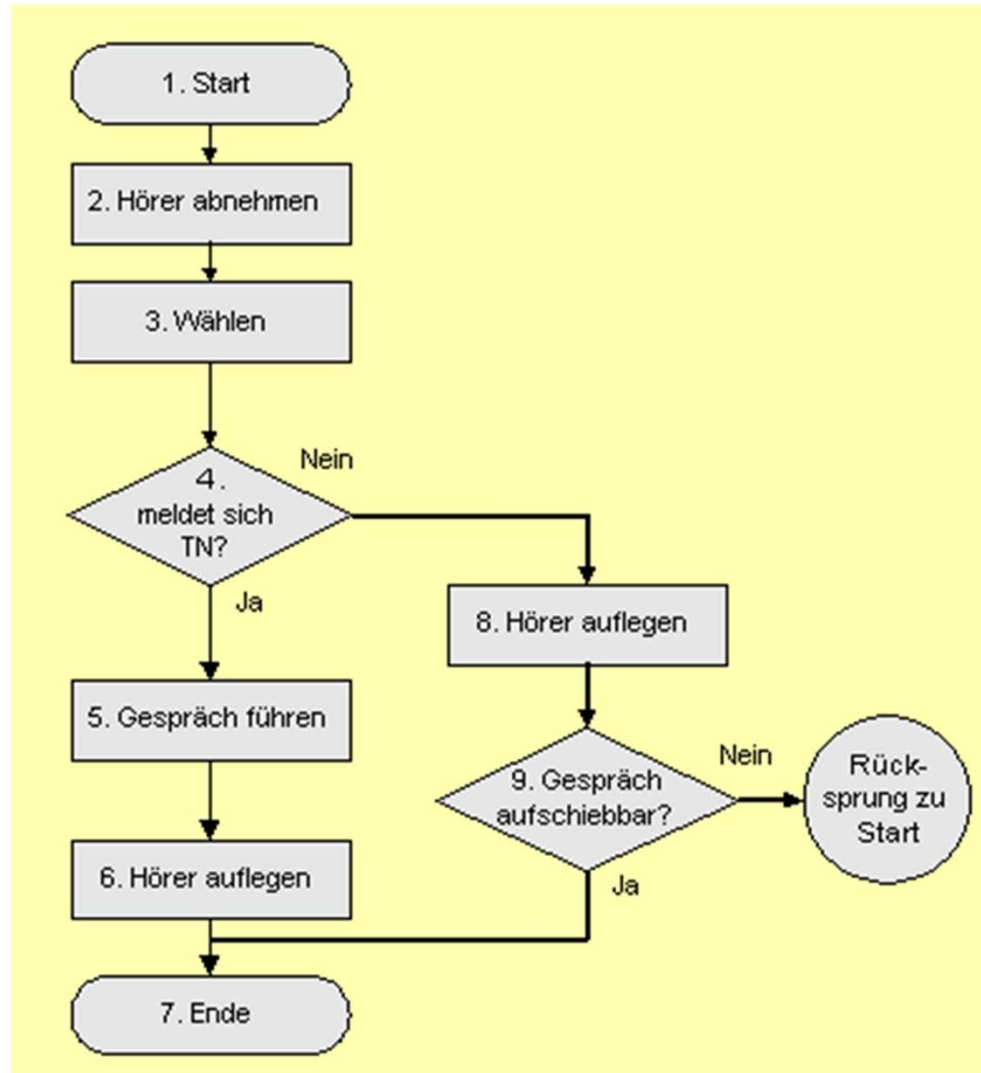
Ebene 2
Teilprozess



Ebene 3
Tätigkeit

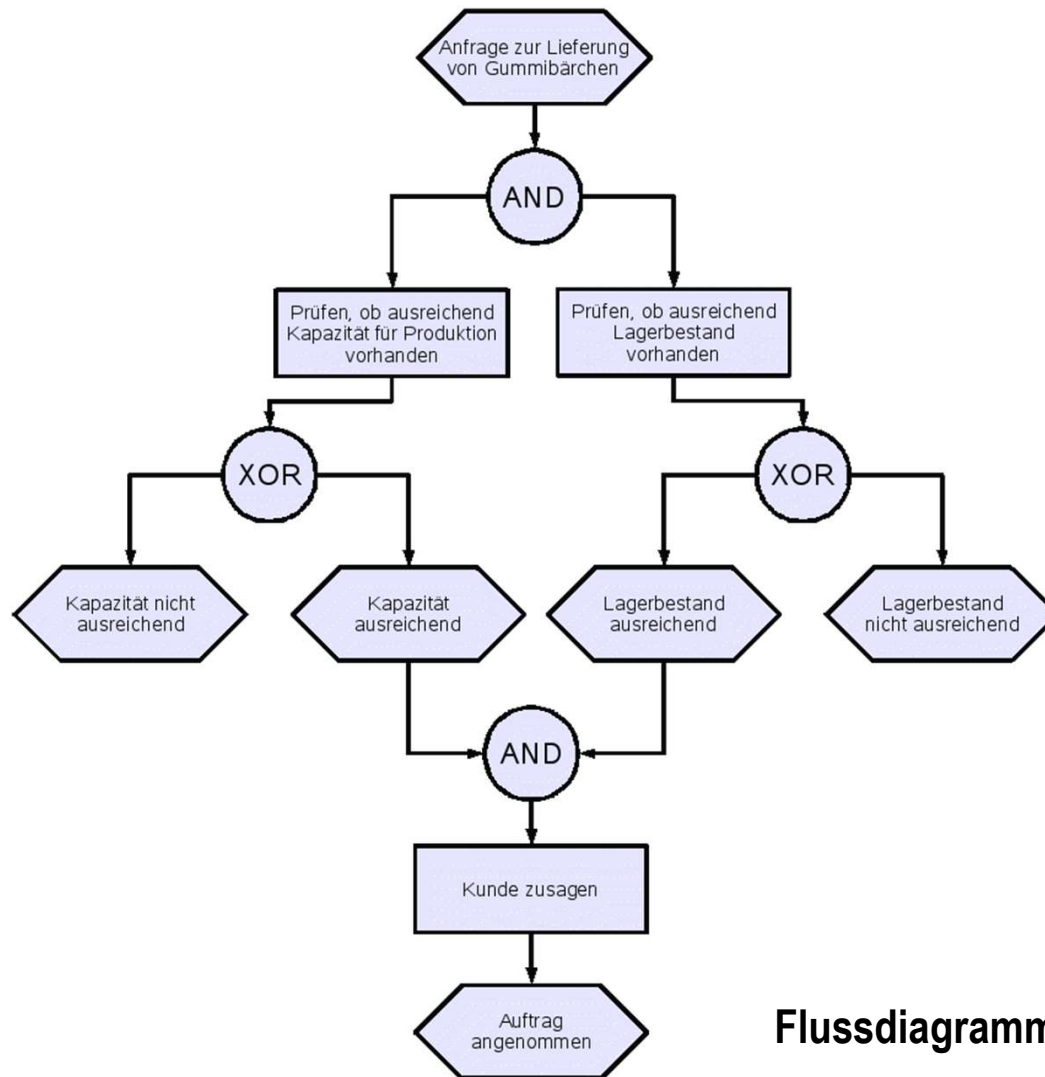
Flussdiagramme / Flow-Charts

Ereignisgesteuerte Prozessketten



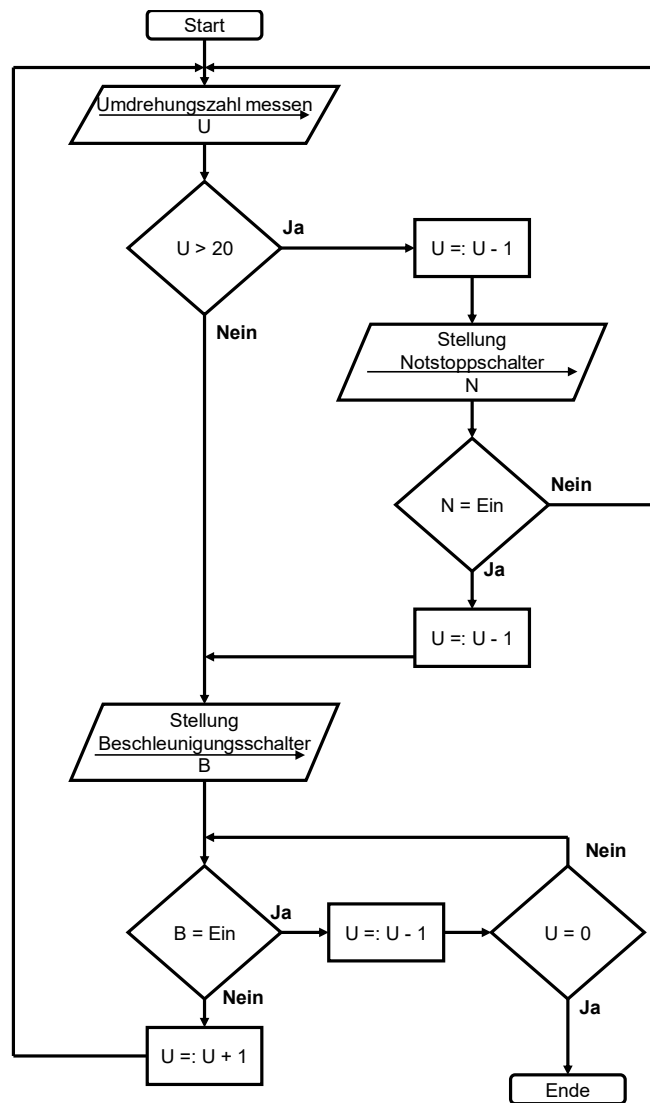
Flussdiagramm

Ereignisgesteuerte Prozessketten



Flussdiagramm

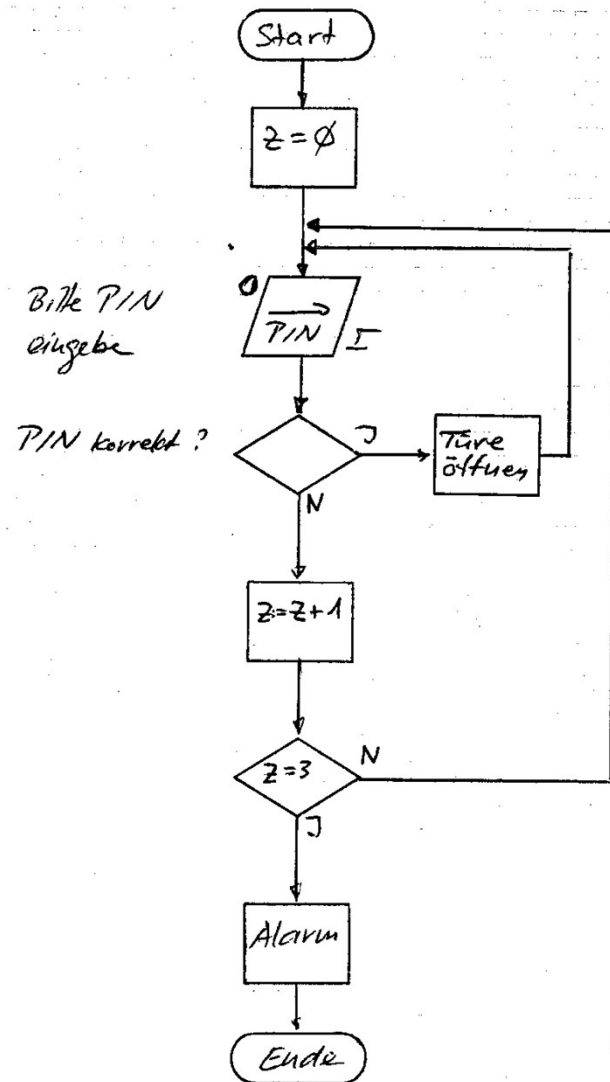
Programmablaufplan Spinn-Bahn-Steuerung



Ein Schausteller an einem Jahrmarkt betreibt eine Spinn-Bahn. Die Besucher setzen sich auf eine Bank und schnallen sich an. Wird in der Bedienungskabine der Beschleunigungsschalter auf «ein» gestellt, beginnt die Bank mit den Personen zu rotieren bis zur maximalen Umdrehungszahl von 20 Umdrehungen pro Minute. Wird der Beschleunigungsschalter in der Bedienungskabine auf «aus» gestellt, wird die Bahn gebremst. Während eines Spinn-Durchgangs kann durch Umschalten des Beschleunigungsschalters mehrmals leicht abgebremst und wieder beschleunigt werden. Bei der Sitzbank ist ein Notstoppschalter angebracht. Wird dieser eingeschaltet, wird die Bahn sofort abgebremst und stoppt. Bei eingeschaltetem Notstoppschalter ist eine erneute Beschleunigung mittels dem Beschleunigungsschalter nicht möglich. Beim Betrieb der Anlage stellten sich verschiedene Fehler bei der Steuerung heraus. Analysieren Sie diese anhand des folgenden Programmablaufplanes. Korrigieren Sie diesen und notieren Sie die Fehler in Stichworten.

Anmerkung: Der Befehl $U =: U - 1$ bedeutet, dass der Inhalt des Speicherplatzes U um den Wert eins reduziert wird.

Programmablaufplan Schliessanlage



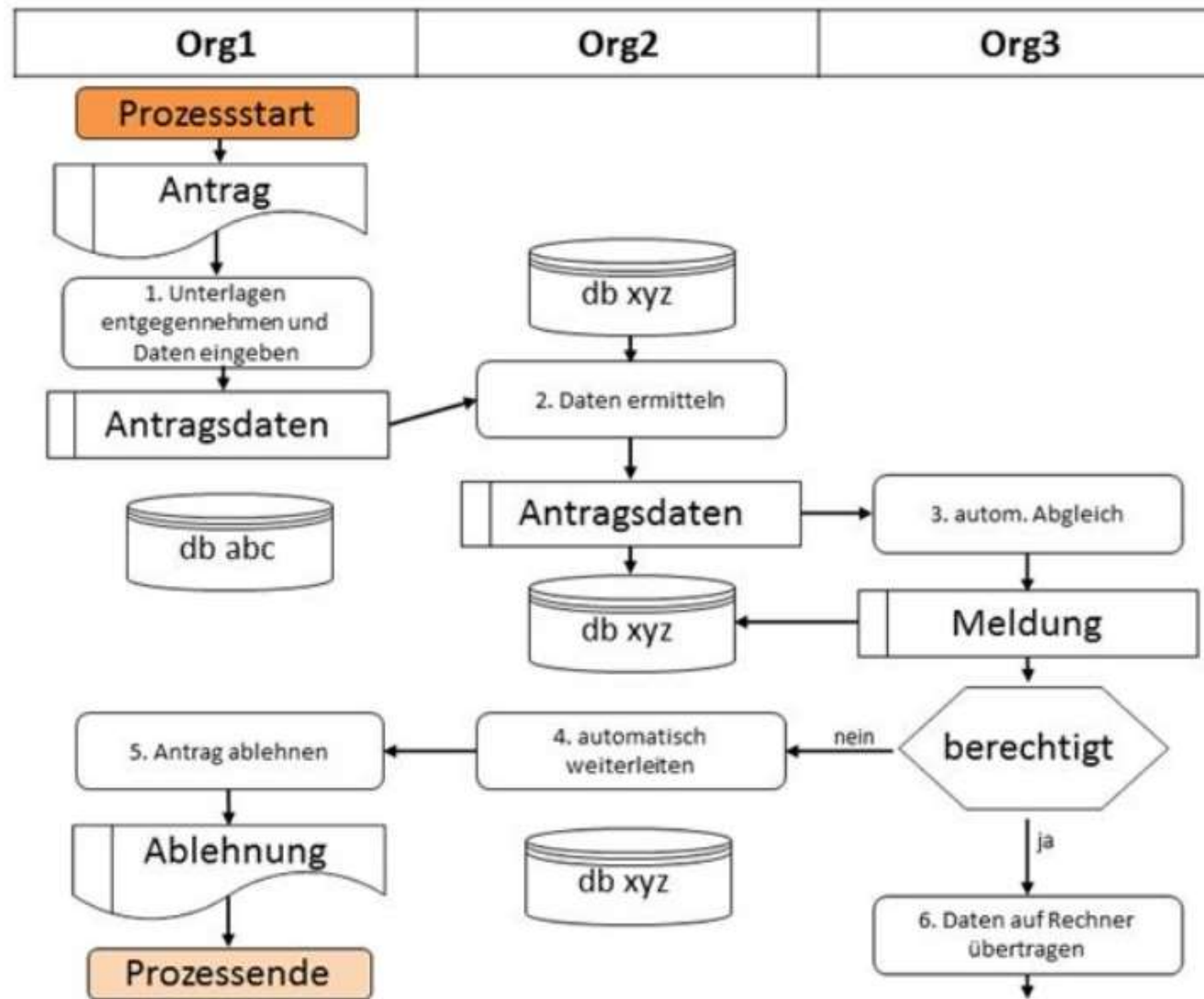
Eine computergesteuerte Schliessanlage enthält das folgende Zutrittskontrollprogramm. wird dreimal ein falscher PIN eingegeben, löst das Programm Alarm aus. Bei Tests stellte sich heraus, dass es einen entscheidenden Fehler aufweist. Beschreiben Sie diesen.

Stellenorientierter Ablaufplan

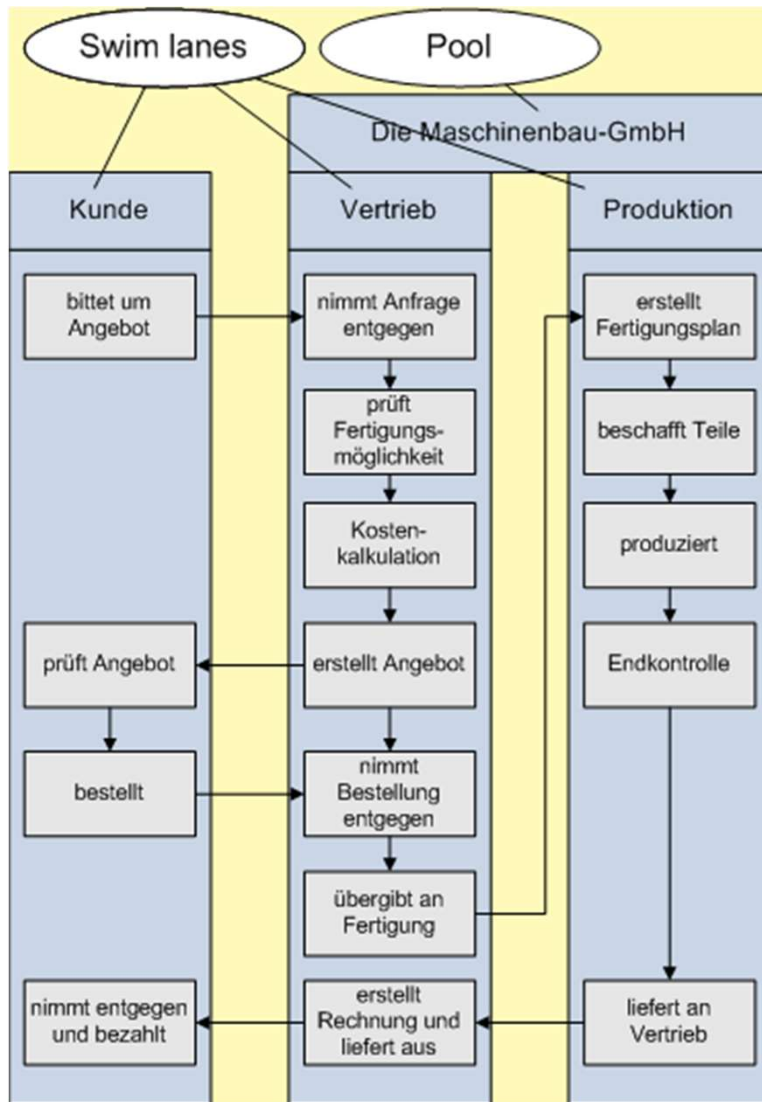
Konzept des stellenorientierten Ablaufplanes:

- Schwerpunkt liegt auf den beteiligten Rollen bzw. Organisationseinheiten einer Unternehmung oder Abteilung.
- Einzelne Arbeitsschritte werden den zuständigen Stellen (gem. Aufbauorganisation) zugeordnet.
- Zeigt Interdependenzen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten (Abteilungen) und Anspruchsgruppe in Bezug auf einen Prozess.
- Dient der übersichtsartigen Darstellung von Prozessen und wie diese über verschiedene Organisationseinheiten abgewickelt werden.

Beispiel Ablaufplan Antragsbearbeitung



Stellenorientierte Ablaufplan Anfrage



Einbindung relevanter Dokumente

Tätigkeit

Dokument

Stellenorientierter Ablaufplan

Zahlungsprozess eines Imports von Waren einer ausländischen Produktionsfirma. Die Zahlung erfolgt bei Erhalt der Ware.

Die «**Import AG**» kauft bei der holländischen «**Merchand BV**» Waren ein.

- folgende Stellen involviert:
 - Einkaufsabteilung «Import AG»
 - Verkaufsabteilung «Merchand BV»
 - Finanzabteilung «Import AG»
 - Wareneingangskontrolle «Import AG»
- Folgende Dokumente sind betroffen
 - Bestellschein der «Import AG» für Waren der «Merchand BV»
 - Rechnung der «Merchand BV» für die Ware
 - Zahlungsbeleg der Finanzabteilung der «Import AG» für die Waren
 - Lieferschein der «Merchand BV»
- Entwerfen Sie einen stellenorientierten Ablaufplan für diesen Prozess. Binden Sie die aufgeführten Dokumente in Ihre Darstellung mit ein.

Wertschöpfungskette

Definition Wertschöpfungskette

- Wertschöpfungskette (auch «Wertkette» oder «Value Chain») stellt eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch welche ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird, dar.
- Wertschöpfungsketten bilden die verschiedenen Stufen einer Produktion als eine Reihe von aufeinanderfolgenden Tätigkeiten ab wobei die Beziehung der verbrauchten Ressourcen zu den geschaffenen Werten erfasst und in eigentlichen Prozessen (Wertschöpfungskettendiagramm) dargestellt wird.
- Eine Wertschöpfungskette zeigt den Weg, welcher eine Marktleistung (Produkt, Dienstleistung, Projekt etc.) während des Transformationsprozesses vom Ausgangsmaterial bis zum Einsatz des Fertigprodukts durchläuft.

Wertschöpfungskettendiagramm (WDK)



Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten

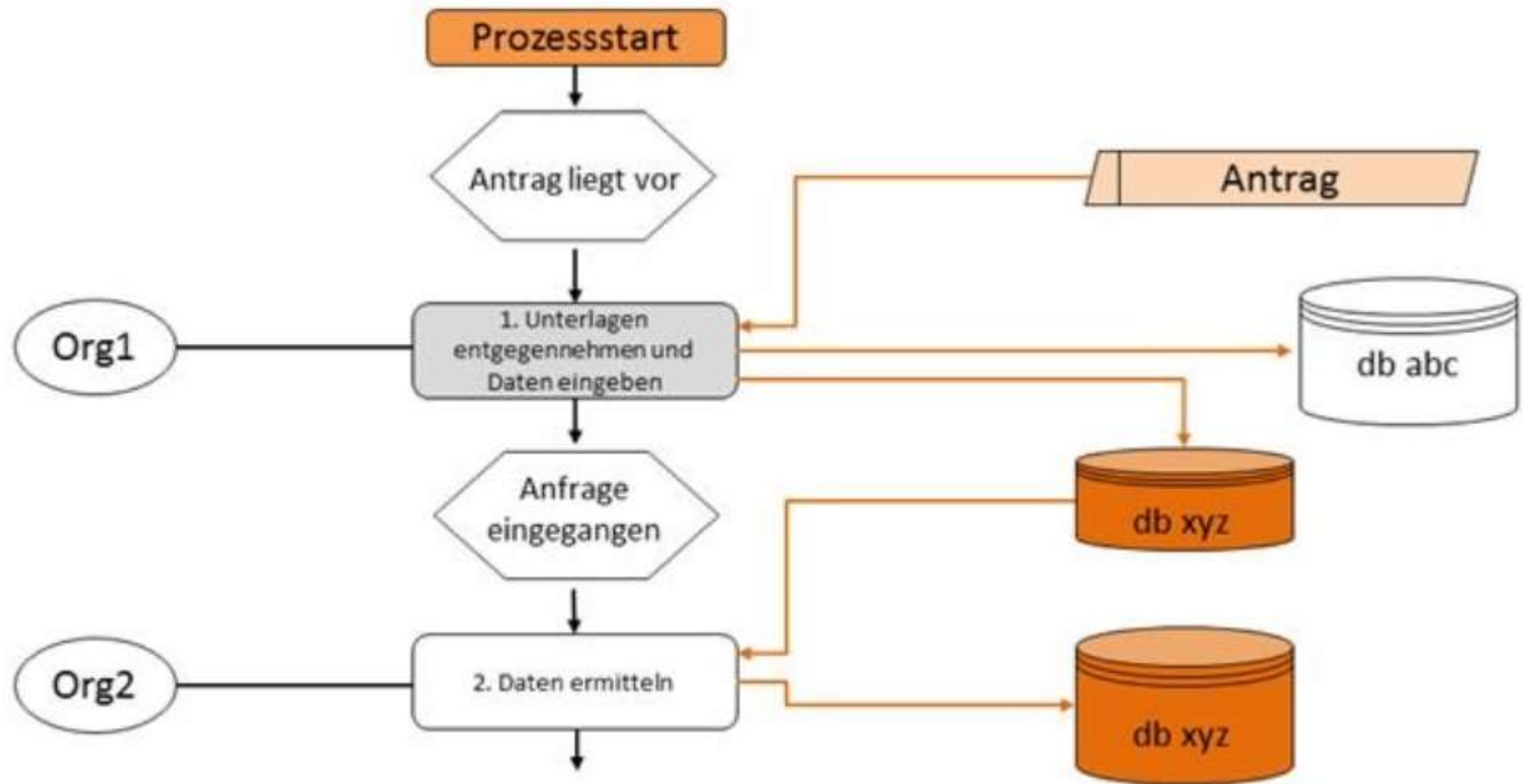
Definition:

Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK) beschreiben Arbeitsprozesse als eine serielle Abfolge von Funktionen und Ereignissen. Als Ereignis wird ein eingetretener relevanter Zustand bezeichnet. Die Erweiterung erfolgt durch das Hinzufügen von Organisationseinheiten, Informationsobjekten und anderen Zusatzinformationen.

Vorteil:

Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK) dienen dazu, detailliert die verschiedenen Sichten (Daten-, Organisations-, Funktions- und Steuerungssicht) auf Prozesse darzustellen.

Beispiel eEPK

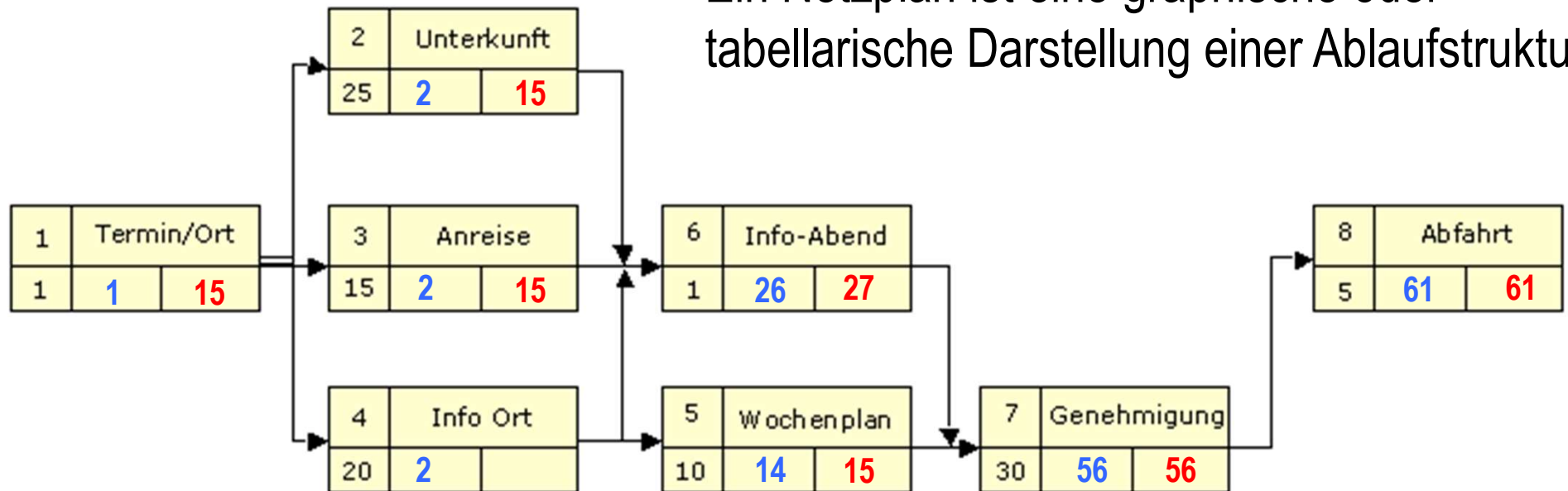


Prozesstabellen

#	Funktion / Tätigkeit	Ausführender / Rolle	Beschreibung	Ergebnis	Anmerkung
1	...				
2	Post befördern	Bote/Botin	Post auf Wagen sortieren, eingehende Post verteilen, ausgehende Post einsammeln	Eingangspost verteilt, Ausgangspost eingesammelt	drei Botengänge pro Tag
3	...				

Netzplan Organisation Betriebsausflug

Ein Netzplan ist eine graphische oder tabellarische Darstellung einer Ablaufstruktur.



Vorgangsnummer

Vorgangsbezeichnung

Dauer des Vorgangs

Frühester Beginn

Spätestes Ende

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Definition:

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP, englisch: Continual Improvement Process (CIP), auch Continuous Improvement Process) ist ein Konzept bzw. eine Denkweise, die davon ausgeht, dass mit stetigen Verbesserungen in kleinen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt werden kann.
- KVP bezieht sich auf die Qualität von Produkten und Prozessen.
- KVP wird üblicherweise im Rahmen von Teamarbeit durch fortwährende kleine Verbesserungsschritte (im Gegensatz zu Innovationen in Form grosser, einschneidender Neuerungen) umgesetzt.
- KVP ist ein Grundprinzip des Qualitätsmanagements und unverzichtbarer Bestandteil der ISO 9001. Das Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen durch Arbeitsgruppen wird oft gemeinsam mit dem betrieblichen Vorschlagswesen unter dem Begriff Ideenmanagement zusammengefasst.

«Kaizen» als Beispiel für KVP

Definition:

- Kaizen ist ein Verfahren aus der japanischen Fertigungstechnik und bedeutet konsequentes Innovationsmanagement oder einfach Verbesserung. Die Kaizen-Philosophie steht für Verbesserungen von **jedem**, **immer** und **überall**.
- Kaizen gilt weltweit als ein wichtiger Pfeiler in der langfristigen Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens. Durch viele kleinen Veränderungen, welche sich über die Zeit ansammeln, kann eine Unternehmen Erfolge durch Verbesserungen erzielen.

Prinzipien von «Kaizen»

- Gute Prozesse liefern gute Ergebnisse.
- Grundursachen von Problemen werden durch korrigierende Massnahmen behoben.
- Verbesserungen bauen auf der erfassten IST-Situation auf.
- Verbesserungsprozesse werden durch Teamarbeit initiiert und umgesetzt.
- Alle Mitarbeitenden werden in die Verbesserungsprozesse integriert.

Zentrale Grundlagen des «Kaizen»-Modells

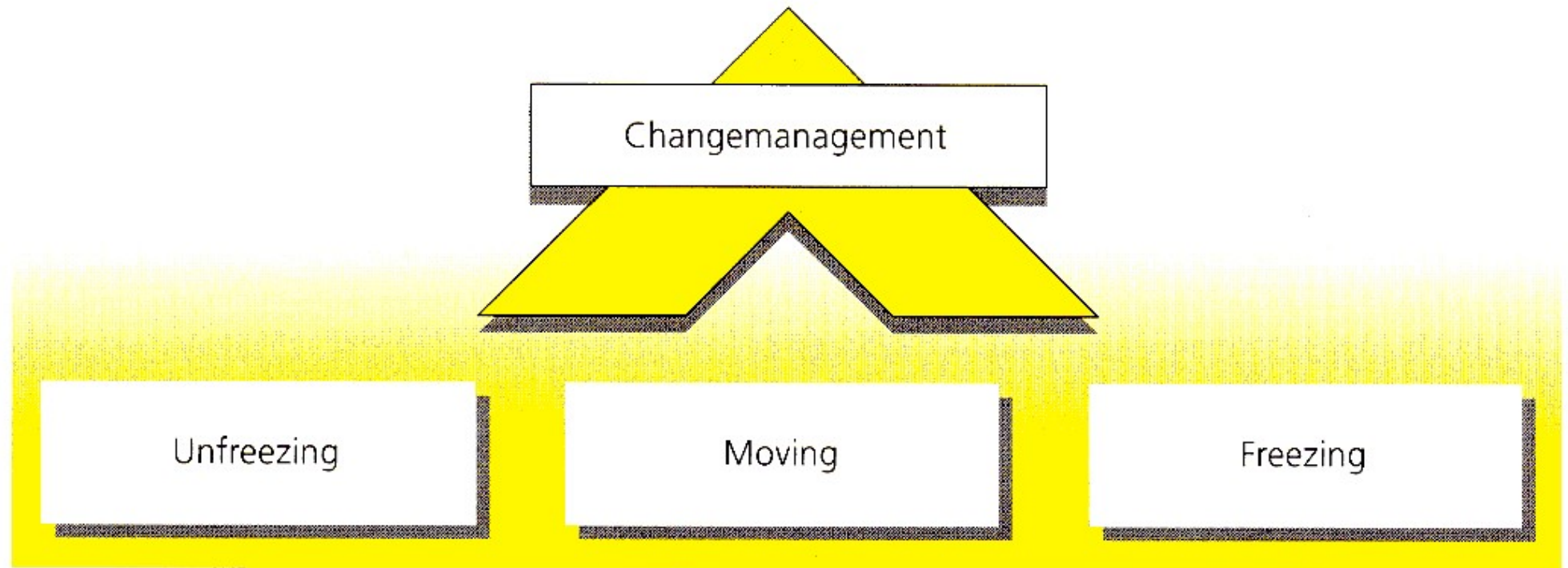
- **Standardisierung**
Geeignete Verbesserungsvorschlag werden als neue Standards festgelegt.
- **Kritikorientierung**
Kritik wird als Treiber zur ständigen Verbesserung angesehen.
- **Qualitätsorientierung**
Qualitätsstandards werden festgelegt und auf die Qualitätsanforderungen der Tätigkeiten und Prozessen übertragen. Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Prozesse, mit denen diese Produkte hergestellt werden.
- **Kundenorientierung**
Das Unternehmen wird auf die Kunden sowie deren Bedürfnisse und Erwartungen ausgerichtet wobei externe Kunden und interne Kunden identisch behandelt werden.
- **Prozessorientierung**
Prozessorientierung sorgt durch stetige Verbesserung dafür, dass Prozesse beherrschbar und kontrollierbar sind.

Changemanagement

Changemanagement

- Changemanagement als Teil der Projektabwicklung ist die Summe aller Massnahmen, welche notwendig sind, um die betroffenen Organisationen zu befähigen, die durch das Projekt bewirkten Veränderungen in kürzester Zeit zu adaptieren und zu leben.

Drei-Phasen-Modell von Lewin



Drei-Phasen-Modell von Lewin



Unfreezing

- Ziel der "Unfreezing"-Phase
 - Ablösung von alten Theorien, Paradigmen, Ideologien und Verhaltensmustern
- Inhalt der "Unfreezing"-Phase
 - Orientierung
 - Standortbestimmung
 - allgemeines Zukunftskonzept (Vision, Hauptziele und Stossrichtung)
 - Vorgehen transparent machen (Widerstände gegen Veränderungen abbauen, verhärtete Normen und Strukturen auftauen)

Unfreezing

- Massnahmen vor der Veränderung:
 - Kultur der betroffenen Umwelt erfassen und analysieren
 - Betroffene über das Vorhaben informieren
 - Zielvorstellungen der Betroffenen einholen (Stakeholder-Analyse)
 - Erfahrungen der Benutzer bzw. der Betroffenen würdigen
 - Benutzerbedürfnisse anhören und akzeptieren
 - Schwachstellen nur in Zusammenarbeit mit den Betroffenen analysieren
 - Problemhintergründe erfassen und analysieren (Kernproblematik ermitteln)

Moving

- Ziel der "Moving-Phase"
 - Neu- und/oder Umformung bestehender Konzepte und Denkmuster (Neukalibrierung)
- Inhalt der "Moving-Phase"
 - Ziele und Vorgehen werden jetzt umgesetzt

Moving

- Massnahmen während der Veränderung
 - frühzeitig informieren
 - stetig und angemessen informieren
 - Beteiligte einbeziehen
 - Sozialpromoters einbeziehen (Architekt der neuen Kultur)
 - Schwarzmalerei seitens der Betroffenen nicht dulden
 - den Benutzern Anpassungszeit gewähren
 - permanent und transparent instruieren
 - Organisation frühzeitig und unter Mitwirkung der Betroffenen festlegen
 - Probleme durch die Betroffenen lösen lassen

Freezing

- Ziel der "Freezing-Phase"
 - definitive Integration der veränderten Denkansätze und Verhaltensmuster
- Inhalt der "Freezing-Phase"
 - Überführung der Veränderungen auf der Projektebene in den Alltag der Organisation
- Massnahmen nach der Veränderung:
 - Einrichten einer "Klagemauer" für Notfälle
 - regelmässiges Feedback und laufende Sachfortschrittskontrolle
 - Unterstützung der Wiedereingliederung von "Veränderungs-Opfern"
 - Einsatz eines "Wanderpredigers"