

Warum Team Management?

Ihre Entscheidung, sich mit Team Management zu beschäftigen, zeigt, dass Sie sich einigen der wichtigsten Managementaufgaben der Zukunft besser und effektiver widmen wollen.

Die sich immer schneller verändernden Situationen unseres Wirtschaftslebens stellen Sie als Führungskraft vor neue Herausforderungen, eine der anspruchsvollsten ist dabei der Umgang mit Gruppen und Teams. Teamleitung, Prozessgestaltung und Konfliktmanagement werden zu Kernaufgaben moderner, qualitätsbewusster Manager.

Die klassische Führungsaufgabe besteht im Leiten von Mitarbeitern als Einzelpersonen. Als Vorgesetzter müssen Sie in der Lage sein, zu delegieren, zu kontrollieren, zu motivieren und zu kritisieren. Dies alles tun Sie in der Regel in Mitarbeitergesprächen, die Sie mit dem Einzelnen führen. Ob Sie dabei erfolgreich sind oder nicht, liegt im Wesentlichen darin begründet, welches Potential der Mitarbeiter hat, und wie Sie dieses Potential entwickeln können. Diese Führungsaufgabe erfüllt sich hauptsächlich in der Zweierbeziehung von Vorgesetztem und Mitarbeiter. Unser Führungstraining ist eigens für die optimale Bewältigung dieser Führungsaufgabe entwickelt wurden.

Wenn Führungskräfte mit Gruppen zu tun haben, dann ging es bisher eher um eine Präsentation oder um einen Vortrag. Damit Sie in solchen, häufig sehr fordernden Situationen bestehen können, benötigen Sie Selbstsicherheit, Überzeugungskraft, rhetorische Fähigkeiten und klare Konzepte. Auch wenn man es hierbei mit einer Gruppe von Zuhörern oder Fragern zu tun hat, ist die eigentliche Arbeit mit der Gruppe auf eine überzeugende Darstellung vor der gesamten Gruppe beschränkt.

Damit Sie bei dieser wichtigen Führungsaufgabe erfolgreich sind, haben wir das Präsentationstraining entwickelt.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiterführung und der Präsentation allein reichen heute aber nicht mehr aus, wenn Führungskräfte die bestmöglichen Ergebnisse erzielen wollen. Sie müssen darüber hinaus auch in der Lage sein, ein Team zu bilden, zu führen und zu entwickeln. Natürlich sind dabei die oben beschriebenen Kompetenzen der Mitarbeiterführung und Präsentation wichtig und hilfreich, sie bilden aber nicht den Kern des für Teamleitung notwendigen Know-hows.

Denn in dem Moment, wo wir das Team nicht mehr als eine Summe von Individuen sehen, die wir mehr oder wenig einzeln führen müssen, bekommt das Zusammenwirken der Teammitglieder besondere Bedeutung. Unser Hauptaugenmerk liegt hier nicht mehr auf der Qualifizierung des Einzelnen, sondern auf der Gestaltung eines Prozesses. Die Abläufe sind komplizierter und vielschichtiger. Das Zusammenwirken mehrerer Menschen in einem Team hat eigene Regeln. Konflikte bekommen eine andere Charakteristik. Und unsere eigene Rolle verändert sich.

Aktuelle Fragen

Wenn Sie sich ernsthaft mit Teamleitung beschäftigen oder beschäftigen wollen, dann sind Sie vor sehr wichtige Fragen gestellt:

Wo müssen in meinem Führungsbereich Prozesse gestaltet werden?

Wann bilde ich ein Team?

Wie stelle ich das Team zusammen?

Wie organisiere ich das Team?

Welche Rolle habe ich selbst im Team?

Wie wird eine Gruppe moderiert?

Worauf kommt es bei einer Besprechung an?

Wie verlaufen Gruppenprozesse?

Was bedeutet die Gruppendynamik?

Wie manage ich Konflikte?

Wie konzipiere ich ein Projekt?

Wie strukturiert man einen neuen Prozess?

Auf diese und andere Fragen wird Ihnen dieses Training eine Antwort geben. Sie werden nicht nur neue Strategien und Konzepte erfahren, Sie werden diese auch praktisch trainieren und ein unmittelbares Feedback erhalten.

Viele Führungskräfte fragen sich, ob Sie sich überhaupt diesen Fragen aussetzen müssen. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die Fähigkeiten zu Teamleitung, Prozessgestaltung und Konfliktmanagement ein Handwerkszeug bilden, mit dem Sie Ihr Unternehmen wesentlich erfolgreicher machen können.

Damit Sie sich ein noch besseres Bild darüber verschaffen können, wo Teamleitung, Prozessgestaltung und Konfliktmanagement für Sie notwendig oder erfolgversprechend sind, ist ein kurzer Blick auf die wichtigsten Innovationen moderner Unternehmensführung sinnvoll.

Unternehmensführung heute

Die Anforderungen an Unternehmen sind noch nie so dramatisch gestiegen wie in den letzten Jahren. Führungskräfte verspüren mehr als andere den gewachsenen Druck. Es muss schneller, effektiver, qualitätsbewusster und kundenorientierter gearbeitet werden als je zuvor. Wer sich auf dem Markt behaupten will, muss bereit sein, sich beständig in Frage zu stellen, sich zu ändern und zu verbessern.

Der Wunsch nach der optimalen Organisationsform, die über Jahre Bestand haben wird, ist ein unrealistischer Traum. Wer heute an die Spitze will, muss bereit sein, das Optimum von heute bereits als Schnee von gestern anzusehen.

Als Antwort auf den immer stärkeren Wettbewerb sind Konzepte entwickelt worden, die Unternehmen bei diesen Verbesserungsprozessen als Leitfaden oder Richtschnur dienen sollen. Was mit Total Quality Management begann, setzte sich fort über Lean Management, Business Reengineering bis zur Lernenden Organisation. Die Unternehmen, die diese Konzepte erfolgreich in die Praxis umsetzten, brachten ihre Wettbewerber unter Erfolgsdruck.

Alle diese Konzepte erfordern von der Unternehmensleitung eine Verpflichtung zu grundsätzlicher Erneuerung des Bestehenden. Auch wenn sich die Konzepte vom Inhalt und von der Durchführung her zum Teil von einander abgrenzen, gibt es zwischen ihnen doch auch erhebliche Ähnlichkeiten. Sie nehmen Bezug aufeinander und benutzen die Erfahrungen der anderen Vorgehensweisen. Zum Teil integrieren sie gegenseitig ihre Verfahren oder benutzen nur andere Ausdrücke für dasselbe.

Allen Konzepten ist jedoch eines gemeinsam: die Betonung des Wertes von Teamarbeit. Teams spielen in jedem vorgeschlagenen Maßnahmenkatalog eine zentrale Rolle. In ihnen wird der Impuls zu neuen Ideen, Abläufen und Produkten gesehen.

Alle diese Konzepte sehen außerdem in dem Umgang mit und in der Gestaltung von Veränderungen ein wesentliches Moment für unternehmerischen Fortschritt. Das sinnvolle und bewusste Gestalten von Prozessen im Unternehmen wird zu einer vordringlichen Aufgabe. Und diese Aufgabe wird nicht nur externen Beratern übertragen, sondern die Unternehmensleitungen erwarten dies auch von ihren eigenen Führungskräften.

Auch das Thema „Konflikte“ bekommt in allen Konzepten einen neuen Stellenwert. Konflikte gelten nicht mehr nur als ein lästiges Übel, sondern sie werden auch als produktive Spannungsfelder gesehen. Konflikte sind notwendige Vorboten eines Paradigmenwechsels, der das grundsätzlich Neue einleitet.

Das Seminar „Teammanagement (Teamleitung, Prozessgestaltung und Konfliktmanagement)“ wird Sie mit einigen sehr grundsätzlichen Einsichten und Fähigkeiten versehen, die Ihnen helfen werden, ob Sie mit Total Quality Management, mit Lean Management, mit Business Reengineering oder dem Aufbau einer Lernenden Organisation beschäftigt sind. Es wird Ihnen aber auch einfach dann nützen, wenn Sie Ihre Besprechungen verbessern oder die Gruppe Ihrer Mitarbeiter zu einem Team zusammenschweißen wollen.

Im Folgenden sollen die genannten Konzepte kurz daraufhin betrachtet werden, wo und wie Teamleitung, Prozessgestaltung und Konfliktmanagement für ihre erfolgreiche Durchführung notwendig sind.

Total Quality Management

Unter Total Quality Management (TQM) wird die umfassendste Qualitätsstrategie verstanden, die für ein Unternehmen möglich ist. Sie erfasst vom Kunden über die eigenen Mitarbeiter bis hin zum Lieferanten alle Bereiche. Dabei wird die überzeugende und sich selbstverpflichtende Führung der obersten Leitung gefordert.

Die Philosophie von Edward Deming, einem der Pioniere der modernen Qualitätsbewegung, liefert eine gute Zusammenfassung der Prinzipien des Qualitätsmanagements. Er fasst diese Philosophie in 14 Punkten zusammen (Deming, Out of the Crisis):

1. Schaffe einen kontinuierlichen Unternehmenszweck.
2. Nutze die neue Philosophie für wirtschaftliche Stabilität.
3. Beende Notwendigkeit und Abhängigkeit von Vollkontrollen, um Qualität sicherzustellen.
4. Mach keine Geschäfte auf der Basis des niedrigsten Preises.
5. Suche ständig nach Ursachen für Probleme, um alle Systeme von Produktion und Dienstleistung sowie alle anderen Aktivitäten beständig zu verbessern (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).
6. Schaffe Methoden des Trainings direkt am Arbeitsplatz.
7. Setze moderne Führungsmethoden ein, die den Menschen helfen, ihre Arbeit besser auszuführen.
8. Fördere effektive Kommunikation und baue Furcht im Unternehmen ab.
9. Beseitige die Abgrenzung einzelner Bereiche.
10. Beseitige Leistungsvorgaben, die zahlenmäßige Quoten für die Mitarbeiter vorschreiben.
12. Beseitige alles, was den Mitarbeitern den Stolz auf ihre Arbeit nimmt.
13. Schaffe ein intensives Ausbildungsprogramm.
14. Das Top-Management muss seine dauerhafte Verpflichtung zur ständigen Verbesserung von Qualität und Produktivität zeigen.

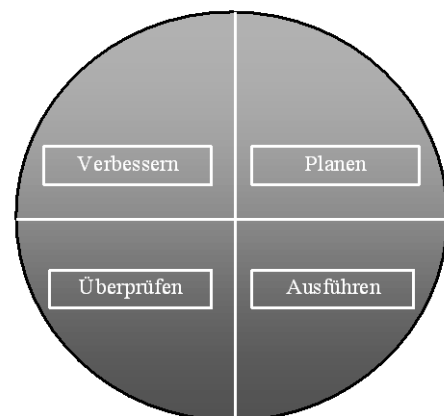
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Das von Deming beschriebene Prinzip der ständigen Verbesserung (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder in Japan Kaizen bezeichnet) ist als ein eigenständiger Teil der Qualitätsphilosophie in vielen Unternehmen folgenreich geworden.

In Deutschland ist besonders die intensive Variante der Volkswagen AG bekannt geworden. Dort wird schon bei der Planung die spätere Umsetzung mitbedacht. Dazu werden im Vorfeld Ziele einschließlich entsprechender Ergebnisgrößen vereinbart sowie Prozesse definiert. Es sollen sowohl alle betroffenen Hierarchieebenen als auch der Betriebsrat einbezogen werden. In Teamarbeit werden dann Vorschläge entwickelt, die sofort umgesetzt werden.

Das Prinzip der ständigen Verbesserung basiert auf dem sogenannten Deming-Zyklus, der Anwendungs- und Erklärungsmodell ist. Er erfolgt in den vier Schritten:

- Planen
- Ausführen
- Überprüfen
- Verbessern.



Deming-Zyklus der ständigen Verbesserung

Qualitätszirkel

Ein wesentlicher Baustein von TQM ist das Konzept der Qualitätszirkel. Das von Deming und Juran für die Qualitätssicherung entwickelte Konzept wurde von Ishikawa später für alle Ebenen der Unternehmenshierarchie gefordert.

Ein Qualitätszirkel ist eine kleine institutionalisierte Gruppe von etwas fünf bis zwölf Mitarbeitern, die sich regelmäßig trifft, um im Arbeitsbereich auftauchende Probleme selbständig zu lösen. Die Sitzungen dauern etwa ein bis zwei Stunden und werden von einem Vorgesetzten oder Kollegen moderiert. Die Umsetzung von Lösungen wird nach Absprache mit dem Entscheidungsträger von der Gruppe selbständig vorgenommen.

Mehrere Qualitätszirkel werden von einer Steuergruppe koordiniert. Diese Steuergruppe ist für die Initiierung, Planung, Organisation, Umsetzung und Betreuung der verschiedenen Qualitätszirkel-Aktivitäten zuständig. Sie stellt die Kommunikation zwischen den einzelnen Zirkelgruppen untereinander und mit den Fachabteilungen sicher.

Die Leiter der Qualitätszirkel fungieren als Moderatoren. Sie steuern den Diskussionsablauf und bilden die Zirkelmitglieder in den notwendigen Methoden und Qualitätswerkzeugen aus. Dieser Moderator muss unbedingt an einer intensiven Schulung teilgenommen haben, um die Moderationstechniken und Qualitätswerkzeuge zu beherrschen. Empfehlenswert ist der Einsatz von zwei Moderatoren, die sich ergänzen und unterstützen. Die Qualitätszirkel sind eine Anerkennung der Bedeutung der Gruppe und der Gruppenarbeit.

Qualitätswerkzeuge und Managementwerkzeuge

Zur Problemlösung in Qualitätszirkeln werden sogenannte Qualitätswerkzeuge und Managementwerkzeuge herangezogen. Dabei handelt es sich um visuelle Hilfsmittel, die dazu dienen, Probleme zu erkennen, zu verstehen und zu lösen. Die von Ishikawa entwickelten elementaren Qualitätswerkzeuge sind:

- Fehlersammelliste
- Histogramm (Säulendiagramm)
- Korrelationsdiagramm (Streudiagramm)
- Qualitätsregelkarte
- Pareto-Diagramm
- Brainstorming
- Ursache-Wirkungs-Diagramm

Zur Bearbeitung komplexerer, zahlenmäßig schwerer zu erfassender Probleme sind im Auftrage der Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) aus einer Vielzahl bekannter Managementtechniken sieben besonders geeignete Werkzeuge ausgewählt worden. Diese sieben Managementwerkzeuge sind:

- Affinitätsdiagramm
- Relationendiagramm
- Baumdiagramm
- Matrixdiagramm
- Matrix-Daten-Analyse
- Problem-Entscheidungsplan
- Netzplan

Viele dieser Werkzeuge werden im Modul „Prozessgestaltung“ eingehender behandelt.

Lean Management

Im Wesentlichen als Folge der weltweiten Rezession Ende der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre hat sich das Konzept des Lean Management entwickelt. Die Veröffentlichung der MIT-Studie „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ von Womack, Jones und Roos war der letztlich auslösende Faktor für die Entwicklung der „schlanken“ Produktion. Diese Autoren hatten festgestellt, dass die japanischen Produktionsmethoden der westlichen Konkurrenz erheblich überlegen waren und eine wesentlich kostengünstigere Fertigung erlaubten. Ihr Modell wurde in der Folgezeit auf alle anderen Unternehmensbereiche ausgedehnt, so dass die „Lean Production“ sich zum „Lean Management“ weiterentwickelte. Dabei geht es letztlich darum, die gesamte Organisation auf die Kernprozesse der Wertschöpfung auszurichten. Der über Jahre angesetzte Speck von Unternehmen wird konsequent abgeschnitten.

Ein wesentliches Element des Lean Management besteht im Abbau von Hierarchien. Immer mehr Managementaufgaben sind nicht mehr aus dem Arbeitsprozess herausgezogen und funktional gebündelt, sondern bleiben in der Wertschöpfungskette. Große zentralistische Abteilungen werden durch kleine selbständig gemanagte Einheiten ersetzt.

Die Ablauforganisation gewinnt Vorrang vor der Aufbauorganisation, man orientiert sich an den für das Unternehmen wichtigen Prozessen und nicht mehr an einzelnen Funktionen.

Ein grundlegendes Element des schlanken Unternehmens ist die sich daraus ergebende Segmentierung. Es entstehen kleine Fabriken in der Fabrik, kleine Firmen in der Firma. Damit wird angestrebt, dass die Mitarbeiter sich nicht mehr nur für einen kleinen Teilbereich verantwortlich fühlen, sondern für die gesamte Prozesskette.

Eine logische Weiterführung der Segmentierung ist die Gruppenarbeit. Die Gruppe übernimmt ein hohes Maß an Verantwortung für das Gesamtergebnis. Jedes Mitglied der Gruppe kann zum Gruppensprecher gewählt werden. Der Erfolg der Gruppe hängt sehr wesentlich davon ab, wie der Prozess des Gruppenverhaltens gefördert wird, wie die Arbeit verteilt wird, wie neue Mitglieder eingearbeitet werden und wie Leistungsschwankungen ausgeglichen werden.

Da die Gruppenarbeit mit einer Neubestimmung von Arbeitsumfang und Arbeitsinhalt verbunden ist, sind Fördermaßnahmen in den Bereichen Information, Schulung und Training dringend geboten. Ebenso verändert sich das Konzept der Führung.

Der Teamleiter muss erheblich mehr Kompetenzen erhalten und die Arbeit im Team muss für die Teammitglieder an Bedeutung gewinnen. Die bisherige Praxis in westlichen Ländern hat die Karriere des einzelnen vor allem durch die Fachabteilungen gefördert, dies hat häufig dazu geführt, dass Mitarbeiter in den Gruppen mehr die Abteilungsbelange vertreten als das Gruppenziel gefördert haben.

Business Reengineering

Eine konsequente Weiterentwicklung des Lean Management ist das Business Reengineering. Dabei wird unter Business Reengineering das vollkommene Neuüberdenken und Neugestalten von Unternehmensprozessen verstanden mit dem Ziel, Verbesserungen um Größenordnungen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit zu erreichen.

Ausgegangen wird bei diesem Konzept davon, dass dem raschen wirtschaftlichen Wandel durch ein Management des Wandels (Change Management) Rechnung getragen werden muss. Deshalb werden alle Geschäftsprozesse grundlegend in Frage gestellt, um sie dann Prozess- und wertschöpfungsorientiert neu zu organisieren.

Das Business Reengineering will sich vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess dadurch abgrenzen, dass es nicht mehr eine beständige Verbesserung des Bestehenden sucht, sondern Quantensprünge anstrebt. Dazu ist eine neue Art des Denkens notwendig. Es werden zuerst überzeugende Lösungen gefunden, die dann auf die Probleme angewandt werden. Im konventionellen Denken wird dagegen erst der Prozess analysiert und aus der Analyse werden dann Verbesserungen abgeleitet. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass suboptimale Prozesse festgeschrieben und Verbesserungen nur in kleinen Schritten erreicht werden.

Beim Reengineering geht man ähnlich wie beim Zero-Base-Budgeting davon aus, sich vom Bestehenden gedanklich erst einmal frei zu machen und einen Idealzustand für die grundlegenden Unternehmensprozesse zu entwickeln.

Während in vielen Unternehmen ein Auftrag durch viele Abteilungen läuft, viel Zeit benötigt, und niemand sich für den gesamten Auftrag verantwortlich fühlt, geht es im Reengineering darum, solche Prozesse einfach zu halten und eindeutige Verantwortlichkeiten zu schaffen. Diese durchgängige Zuständigkeit für einen Prozess wird von einem sogenannten Caseworker wahrgenommen, oder bei komplexeren Prozessen von einem Caseteam. Damit kommt es auch zu einer Veränderung der organisatorischen Einheiten. Aus Fachabteilungen werden Prozessteams. Damit werden auch die Arbeitsstellen verändert, einfache Aufgaben werden durch multidimensionale Berufsbilder ersetzt. Die Caseteams sind aufgrund ihres vollständigen Überblicks über einen Prozess in der Lage, schnell zu reagieren und dem Kunden jederzeit über den Stand der Dinge Auskunft zu geben. Mit der Zunahme der Verantwortlichkeit in den Prozess- oder Caseteams muss sich auch die Rolle der Führung verändern. Der Manager wird vom Aufseher zum Coach.

Hammer und Champy („Business Reengineering, Die Radikalkur für das Unternehmen“) formulieren folgende Glaubenssätze für das Business Reengineering:

- Nur die Kunden zahlen unsere Gehälter: Ich muss alles tun, um sie zufriedenzustellen.
- Jede Position im Unternehmen ist wesentlich und wichtig: Mein Beitrag bewirkt etwas.
- Bloße Anwesenheit ist keine Leistung: Ich werde für den Wert bezahlt, den ich erzeuge.
- Der schwarze Peter bleibt bei mir hängen: Ich muss die Verantwortung für Probleme auf mich nehmen und sie lösen.
- Ich bin Mitglied eines Teams: Wir gewinnen oder scheitern gemeinsam.
- Niemand weiß, was der morgige Tag bringen wird: Stetiges Lernen ist Teil meiner Arbeit.

Teammanagement bekommt aber nicht nur in den installierten Prozessteams einen wesentlichen Stellenwert, es ist bereits ein ganz wesentlicher Teil im Ablauf eines Reengineering Vorhabens. Hammer und Champy nennen fünf Rollen, die bei der Organisation und Durchführung eines Reengineering Vorhabens sinnvoll sind:

Leader - ein Manager aus dem oberen Führungskreis, von dem der Auftrag und die Motivation ausgehen.

Prozessverantwortlicher - ein Manager, der die Verantwortung für das Vorhaben trägt und das Team zusammenstellt.

Reengineering-Team - eine Gruppe von Personen, die den fraglichen Prozess analysiert und sich um das Redesign und die Umsetzung kümmert.

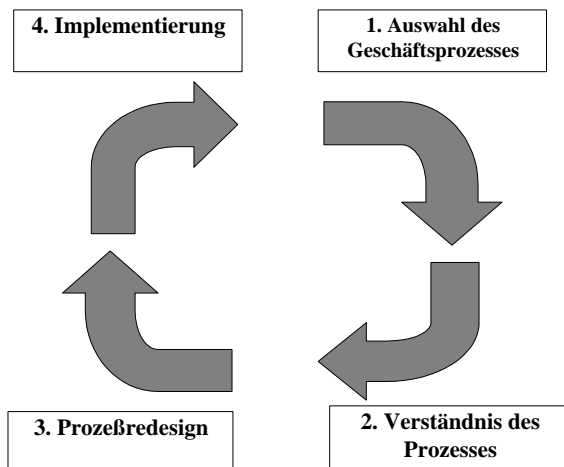
Lenkungsausschuss - Gremium aus oberen Führungskräften, das Richtlinienentscheidungen trifft und den Fortschritt dieses und anderer Projekte überwacht.

Reengineering-Zar - ein Mitarbeiter, der sich auf Methoden und Werkzeuge des Reengineering spezialisiert hat und die Reengineering-Teams berät und Synergien herstellt.

Gerade die verschiedenen Formen der Teamarbeit in solchen Projekten erfordern ein besonderes Know-how von den Führungskräften. Konflikte und Ängste sind Begleiterscheinungen der gravierenden Veränderungen. Mit ihnen muss rechtzeitig und gekonnt umgegangen werden.

Der Prozess des Reengineering

Hammer und Champy unterscheiden vier Phasen eines Prozesses, die zur Durchführung einer Reengineering-Maßnahme notwendig sind:



Phase 1: Auswahl eines Geschäftsprozesses

Bevor ein Unternehmensprozeß zur Neugestaltung ausgewählt werden kann, sind erst einmal die Prozesse zu identifizieren, die Kernkompetenzen des Unternehmens darstellen. Dabei handelt es sich eher um Tätigkeiten als um Organisationseinheiten.

Typische Prozesse sind:

Produktentwicklung: Entwurf bis Prototyp

Verkauf: Interessent bis Auftrag

Auftragsabwicklung: Auftrag bis Zahlung

Kundendienst: Anfrage bis Problemlösung

Bei der Auswahl helfen folgende Fragen:

1. Welche Prozesse stecken in den größten Schwierigkeiten?
2. Welche Prozesse wirken sich am stärksten auf den Kunden aus?
3. Welche Prozesse eignen sich zurzeit am besten für ein Redesign?

Phase 2: Einarbeitung zum Verständnis des Prozesses

Um einen Prozess verstehen zu können, beginnt man am besten mit einer oberflächlichen Analyse des existierenden Prozesses. Da er nicht verbessert werden, sondern neu gestaltet werden soll, ist zu viel Detailanalyse eher schädlich.

Eine wesentliche Hilfe für das Verständnis bietet der Kunde. Was sind seine Bedürfnisse, was will er? Dabei ist Beobachtung oft hilfreicher als Befragung. Eine weitere Möglichkeit, die Perspektive zu erweitern, ist Benchmarking, d.h. nach Unternehmen zu suchen, die in einem bestimmten Bereich eine Spitzenstellung einnehmen. Damit die Kreativität nicht eingegrenzt wird, empfiehlt es sich, vor allem Unternehmen anderer Branchen ins Auge zu fassen.

Phase 3: Prozessredesign

Für diesen Kernbereich des Reengineering haben Hammer und Champy einige charakteristische Elemente entwickelt:

1. Mehrere Positionen werden zusammengefasst.
2. Mitarbeiter fällen Entscheidungen.
3. Prozessschritte werden in eine natürliche Reihenfolge gebracht.
4. Es gibt mehrere Prozessvarianten (z.B. Generalisten und Spezialisten).
5. Arbeit wird dort erledigt, wo sie am sinnvollsten ist.
6. Wenig Kontrollbedarf.
7. Abstimmungsarbeiten reduzieren sich auf ein Minimum.
8. Ein Verantwortlicher (ein verantwortliches Team).
9. Innovativer Technologieeinsatz.

Phase 4: Implementierung des neu gestalteten Prozesses

Wenn der neu geplante Prozess eingeführt wird, kommt es zu gravierenden Änderungen:

- Aus Abteilungen werden Prozessteams.
- Arbeitsplätze ändern sich und werden anspruchsvoller.
- Die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter wächst.
- Aus- und Weiterbildung werden intensiviert.
- Bewertungs- und Vergütungssysteme werden auf allen Ebenen leistungsbezogen ausgerichtet.
- Wertvorstellungen ändern sich.
- Abbau von Hierarchien. Machtverlust von Führungskräften.

Diese Vorgänge gehen oft mit Befürchtungen und Konflikten einher, auch fällt der notwendige Einstellungswandel manchem nicht leicht.

Notizen: