

So werden Sie Prozessweltmeister

10 Praxistipps für mehr Effizienz im Geschäftsalltag

ifj-Apéro
8. November 2004
START Gründungszentrum, Frauenfeld

Christoph Mühlebach, CMS Consultant
Thomas Bürkler, b-PS bürkler Process Solutions

Guten Abend

b-PS bürkler Process Solutions



Die Mission der b-PS ist, Unternehmen auf dem Weg zu Business Excellence zu begleiten.

Unsere Kunden sind Unternehmen, welche ihre Zukunft aktiv(er) mitgestalten wollen.

Coaching und Consulting in den Bereichen:

- Strategie-Management
- Prozess-Management
- Wissens-Management

b-PS bürkler Process Solutions, Thomas R. Bürkler
Bremgartnerstrasse 7
CH - 8003 Zürich
Tel.: +41 (0)43 466 8690
thomas.buerkler@b-ps.ch
www.b-ps.ch

CMS Consultant



Vielseitige und langjährige Erfahrung als Berater von Unternehmen und Unternehmen unterschiedlicher Grösse und aus verschiedenen Branchen.

Trainer, Dozent, Projekt- und Geschäftsleiter in Bank- und Versicherungsbranche (Allfinanz), in Institutionen der Aus- und Weiterbildung (Fachhochschulstufe), in Verkehr, Tourismus, öffentlicher Verwaltung (Bund, Kantone und Gemeinden), Mitwirkung in international ausgerichteten Projekten.

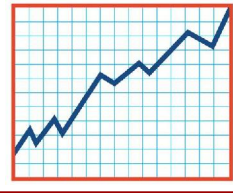
CMS Consultant, Christoph Mühlebach
Goethestrasse 26, Postfach
CH - 9008 St.Gallen
Tel. +41 (0)71 244 0793
c.muehlebach@cmsconsultant.ch
www.cmsconsultant.ch



Es könnte gehen, wenn.....

Mindestens 50% der Qualität sind nicht fachspezifisch, sondern werden durch Organisation, Prozessgestaltung, Kundenorientierung, Mitarbeiterengagement und Management erreicht.

Qualität muss nicht nur einmal erarbeitet werden, sondern erfordert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der das ganze Unternehmen einschliesst.



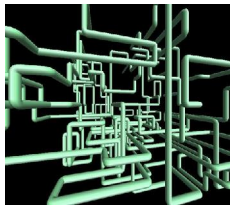
Themen

- Was sind Prozesse?
- Was nützt Prozessmanagement?
- 10 Praxistipps zum Prozessmanagement
- Hindernisse für ein erfolgreiches Prozessmanagement



Das wesentliche eines Prozesses.

Prozesse sind zielorientierte Transformationsvorgänge. Weil die Kundenbedürfnisse die Prozesse anstossen und das Prozessergebnis der Bedürfnisbefriedigung der Kunden dient, ist die Zielorientierung der Prozesse mit Kundenorientierung gleichzusetzen.



Was ist ein Prozess

„Ein Geschäftsprozess ist

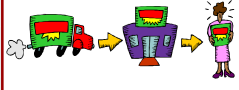
- **eine logisch zusammenhängende Folge von Aktivitäten,**
- welche
- **dem externen oder internen Kunden einen messbaren Nutzen bringen,**
 - **einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten**
- und
- **von betrieblichen Aufgabenträgern nach bestimmten Regeln**

durchgeführt werden.“

IFJ

Was ist ein Prozess

Das wesentliche eines Prozesses
 Informationen, Dienstleistungen oder Materialien bilden Input oder Output eines Prozesses.
 Die Wertschöpfung zwischen Input und Output wird durch den Einsatz der Ressourcen und des Prozesswissens und -könnens erreicht.
 Die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines Prozesses benötigt ein Prozessmanagement, spezifische Zielsetzungen, eine angemessene Ressourcenbewirtschaftung, Daten, Fakten, Qualifikationen und Know-how.



Auslöser

→

.....

Input

Prozess

→

.....

Output

Ergebnis

- Jeder Prozess hat einen Auslöser und liefert ein Ergebnis.
- Der Prozess hat einen physischen und informellen Input und Output.
- Der Output eines Prozesses ist der Input für einen nächsten Prozess.
- Input und Output eines Prozesses sind immer mit einem Fluss von Daten und Informationen verbunden.
- Für jeden Prozess sind Verantwortung und Messgrößen definiert.

b-PS
 Bürkler PROCESS SOLUTIONS

5


IFJ

Was machen Prozesse?


Leitbild Führung


- Mitarbeiterorientierung
- Politik und Strategie
- Ressourcen

Knowhow und Ressourcen



Prozesse





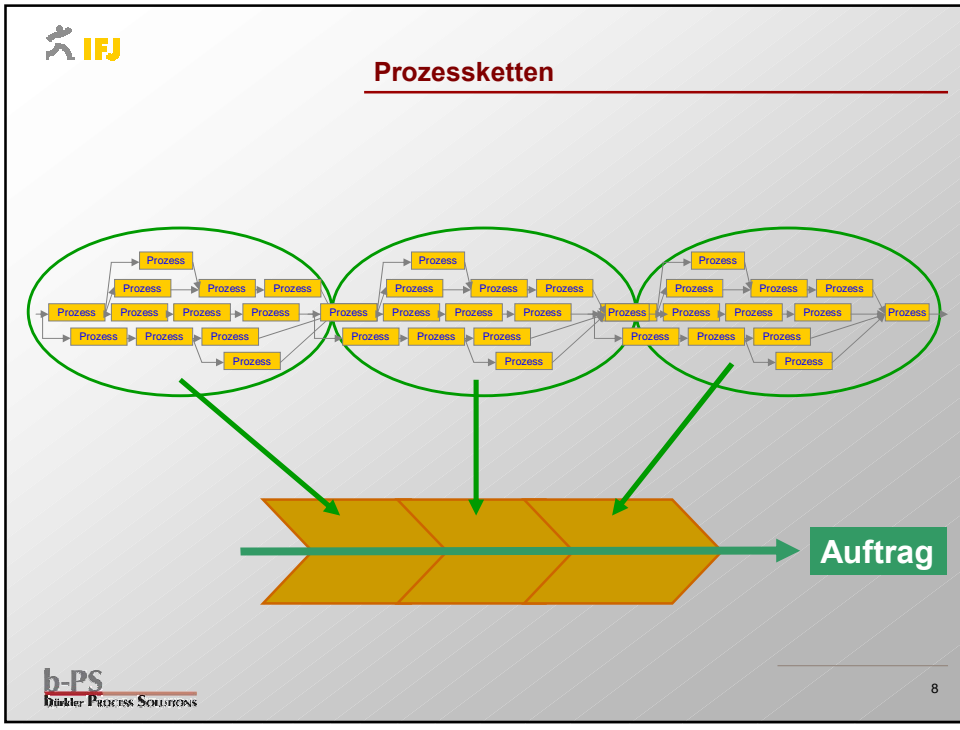
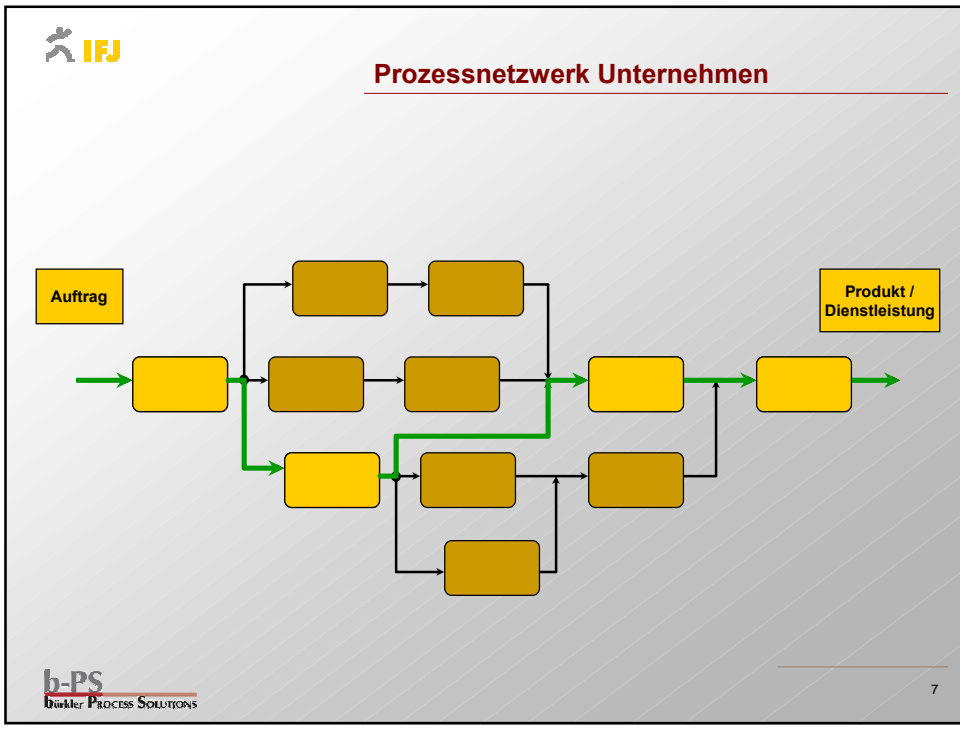
umsetzen in

Umsatz und Ertrag

Mitarbeiterzufriedenheit	Geschäftsergebnisse
Kundenzufriedenheit	
Gesellschaftliche Anerkennung	

b-PS
 Bürkler PROCESS SOLUTIONS

6



IFJ

Reale Prozesslandschaft

- Die Realität sieht häufig anders aus.
- Unternehmen sind gewachsene, komplexe Prozesslandschaften.
- Diese Komplexität macht sie
 - langsam
 - unflexibel
 - bürokratisch
 - unrentabel

b-PS
bürkler PROCESS SOLUTIONS

9

IFJ

Der Prozess Brunnen

EINNAHMEN

GEWINN

Verluste aus unkontrollierten Prozessen

b-PS
bürkler PROCESS SOLUTIONS

10

 **Prozessausrichtung bedeutet**



Auftrag folgt den Prozessen?


Prozesse folgen dem Auftrag! 

 **b-PS**
bürkler PROCESS SOLUTIONS

11


 **Was nützt Prozessorientierung**

Mehrwert schaffen
Aufgabe eines Unternehmens ist, für seine Kunden Mehrwert zu schaffen. Der Nutzen oder Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung besteht in der nachhaltigen Lösung von Kundenproblemen.
Wenn der Unternehmenszweck die Wertschöpfung für den Kunden ist und dies über Prozesse erreicht wird, dann werden bessere Prozesse zu einem höheren Wert und mehr Erfolg führen.



Folgender Nutzen kann sich innerhalb einer Organisation durch die Prozessorientierung aufzeigen lassen:

- Vereinfachen oder abbauen von Schnittstellen
- Eliminieren von nicht wertschöpfenden Zeiten
- Reduzieren von Durchlaufzeiten
- Vermeiden von Redundanzen
- Identifizieren des Mitarbeiters mit der Organisation
- Erhöhen der Mitarbeitermotivation
- Verbessern der Teamfähigkeit
- Wecken von Prozessverantwortung beim Mitarbeiter
- Vereinfachen der Koordination
- Flachere Hierarchien
- Vereinfachen der Informationssysteme
- Schnellere und flexiblere Reaktion auf Veränderung
- Gestiegerte Effizienz des gesamten Unternehmens
-

 **b-PS**
bürkler PROCESS SOLUTIONS

12

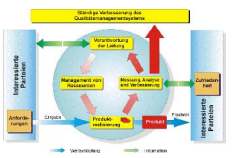


10 Praxistipps zum Prozessmanagement

Qualitätsmanagement-Prinzip

Gut zu sein reicht heute nicht mehr aus. Dies unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen im globalen oder lokalen Wettbewerb steht.

Sie können nur dann „ganz vorne“ dabei sein, wenn Sie sämtliche unternehmerischen Handlungen ständig kritisch und systematisch hinterfragen und aus den Erkenntnissen strategiekonforme Massnahmen herleiten und diese auch umsetzen.

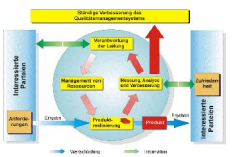


10 Praxistipps zum Prozessmanagement

Qualitätsmanagement-Prinzip

Gut zu sein reicht heute nicht mehr aus. Dies unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen im globalen oder lokalen Wettbewerb steht.

Sie können nur dann „ganz vorne“ dabei sein, wenn Sie sämtliche unternehmerischen Handlungen ständig kritisch und systematisch hinterfragen und aus den Erkenntnissen strategiekonforme Massnahmen herleiten und diese auch umsetzen.



1. **Spielregeln**
 - Wie gehen wir miteinander um.
2. **Rollen**
 - Wer hat was zu tun.
3. **Teamwork**
 - Wer arbeitet mit wem zusammen.
4. **Analyse**
 - Was sind die Anforderungen.
5. **Einschätzung**
 - Wo stehen wir.
6. **Potenziale**
 - Was könnten wir erreichen.
7. **Bewegung**
 - Wie packen wir es an.
8. **Dokumentation**
 - Wie dokumentieren wir die Vorgaben.
9. **Umsetzung**
 - Wie bringen wir den Prozess in Gang.
10. **Integration**
 - Wie halten wir den Prozess aktuell.





Wertschöpfung

Die Wertschöpfung für den Kunden erfolgt in den Prozessen des Unternehmens. Weder die einzelnen Arbeitsschritte, noch die daran beteiligten Menschen schaffen für sich alleine genommen einen Wert. Nur die Summe aller Aktivitäten, der Gesamtprozess, führt zu einer nachhaltigen Wertschöpfung.



Tipp 1: Spielregeln Spielregeln im Prozessmanagement


Die Spielregeln eines erfolgreichen Prozessmanagements bauen auf folgenden Prinzipien auf.


Das Prinzip

- des **Kunden / Lieferanten-Verhältnis**, intern und extern
- der Ermittlung und Ausrichtung auf **Kundennutzen**
- des Denkens in **Wertschöpfungs- und Wirkungszusammenhängen**
- der kontinuierlichen **Prozessanpassung** und **Prozessverbesserung**
- der Ermittlung und Nutzung des **Wissens und Könnens der Mitarbeiter**
- des Zusammenarbeitens in **Teams und Rollen**

Stellen Sie klare Spielregeln für Ihr Unternehmen auf und kommunizieren Sie diese.



15





Rollenverständnis

Die Mitarbeiter erfahren oft eine tiefer greifende Veränderung der Arbeitskultur. Diese betrifft weniger die eigentliche Tätigkeit als das Rollenverständnis. Die Pflicht ist nicht mehr erfüllt, wenn der Stapel abgearbeitet ist, sondern wenn der Prozessoutput zur vollen Zufriedenheit des Nächsten in der Prozesskette weitergegeben werden kann.

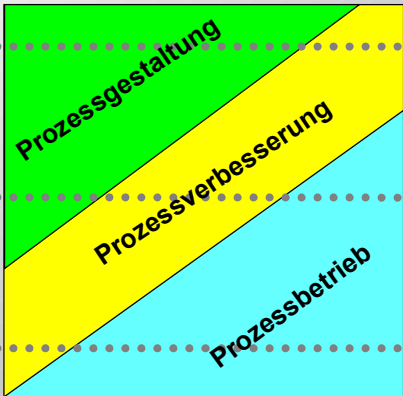



Tipp 2: Rollen Rollen im Prozessmanagement

Prozesseigner

Prozessbetreiber

Prozessbeteiligte




16



Tipp 2: Rollen Der Prozesseigner (Beispiel)



Aufgaben

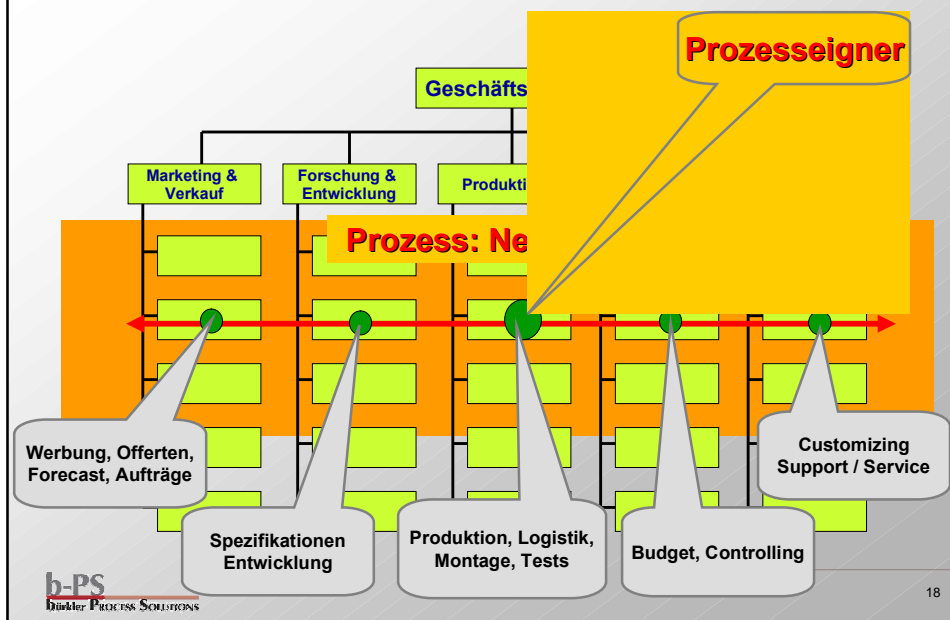
- Erstellt ein optimales Design für den Prozessablauf und die Koordination aller betroffenen Schnittstellen (Lieferanten, Kunden usw.)
- Ist verantwortlich für Freigabe, Implementierung, Einhaltung und die laufende Verbesserung des jeweiligen Prozesses.
- Definiert die Prozessleistungsparameter für die Messbarkeit der Prozessresultate.
- Beobachtet laufend die Resultate der Messungen und stellt die Einhaltung der Ziele sicher (Korrekturen, Ausbildung usw.).
- Führt regelmässig und systematisch Prozessreviews durch.

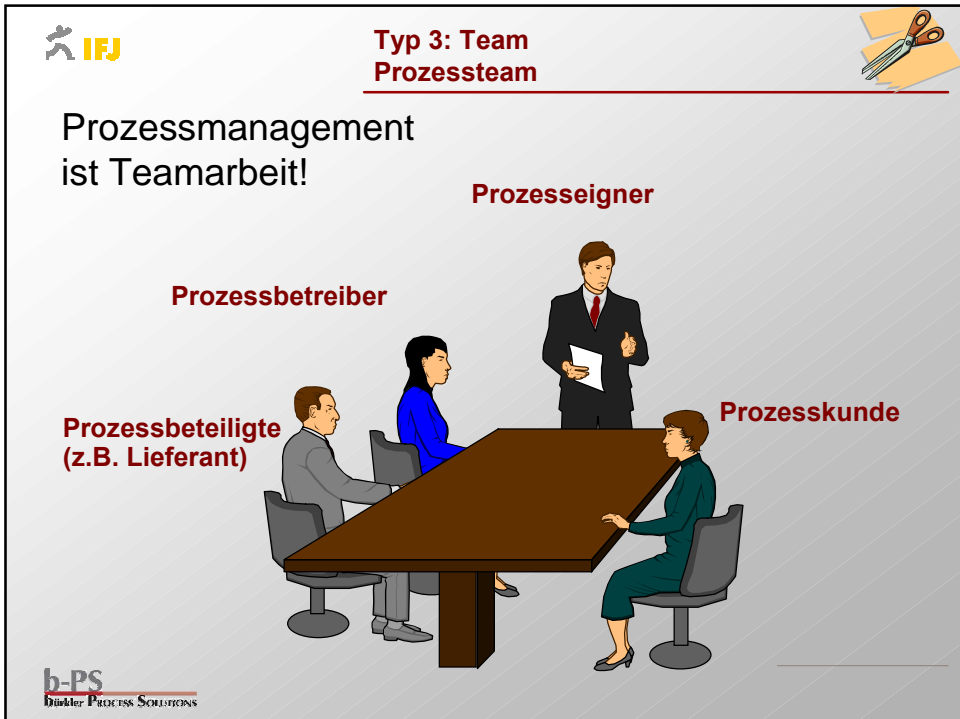
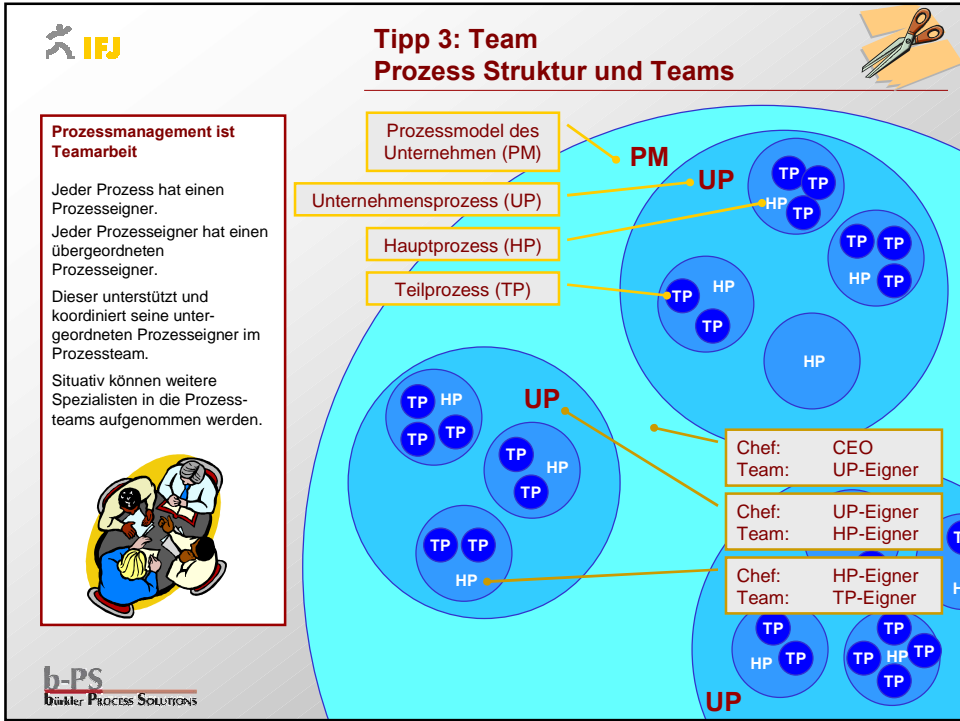
Rechte

- Leitet das Prozessteam (inkl. unterstellte Prozesseigner)
- Entscheidet in seinem Bereich selbstständig.
 - Ausnahmen:
 - nicht budgetierte Veränderung mit Kostenfolgen oder Personalressourcen
 - Veränderungen des Prozessoutputs.
 - In diesen Fällen wendet er sich an den übergeordneten Prozesseigner.
- Hat innerhalb seines Prozesses organisationsübergreifende Weisungsbefugnisse.
- Eskaliert Inputabweichungen an den zuständigen Prozesseigner und/oder an den übergeordneten Prozesseigner.



Tipp 3: Team Prozesse laufen durch das Unternehmen





IFJ

Tipp 3: Team
Bitte nicht übertreiben!



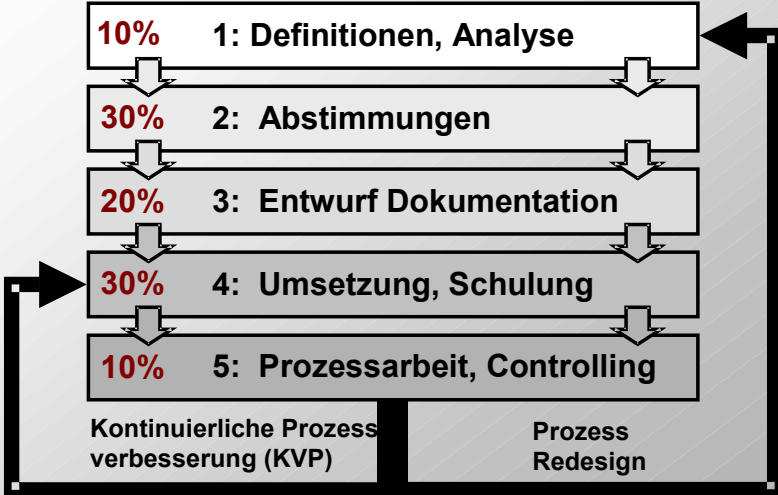
The cartoon depicts a rowing team on a blue sea under a pink and blue sky. In the foreground, a coach in a red and white striped shirt is blowing a large green horn. Behind him, four rowers in red and white striped shirts are rowing. In the background, another rowing team is visible, also rowing.

b-PS
bürkler PROCESS SOLUTIONS

21

IFJ

Tipp 4: Analyse
Prozessanforderungen



The flowchart consists of five horizontal boxes connected by downward arrows. The boxes contain the following text: 10% 1: Definitionen, Analyse; 30% 2: Abstimmungen; 20% 3: Entwurf Dokumentation; 30% 4: Umsetzung, Schulung; 10% 5: Prozessarbeit, Controlling. A thick black arrow on the left points from the bottom of the flowchart back to the top, indicating a feedback loop. Below the flowchart, there are two labels: 'Kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP)' and 'Prozess Redesign'.

10% 1: Definitionen, Analyse

30% 2: Abstimmungen

20% 3: Entwurf Dokumentation

30% 4: Umsetzung, Schulung


10% 5: Prozessarbeit, Controlling

Kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP)


Prozess Redesign


b-PS
bürkler PROCESS SOLUTIONS

22



Tipp 4: Analyse Checkliste Prozess





Analyse

- ✓ um was geht es
- ✓ was beinhaltet der Prozess
- ✓ was ist der Input (materiell und informativ)
- ✓ wer liefert den Input (welcher / welche Prozesse)
- ✓ was ist der Output (zu welchem / welche Prozesse)
- ✓ wer ist Kunde des Outputs
- ✓ gibt es bereits bekannte Probleme, welche gelöst werden können (müssen)
- ✓ was sind geeignete Kennzahlen, um die Prozessleistung zu beurteilen

Abstimmungen


- ✓ sind die Schnittstellen definiert
- ✓ stimmt der Input für den eigenen Prozess
- ✓ stimmt der Output für die nachfolgenden Prozesse
- ✓ besteht Übereinstimmung mit den vor- und nachfolgenden Prozesseignern


Dokumentation

- ✓ ist der Dokumentationsumfang und Inhalt definiert
- ✓ sind die Prozessanforderungen für die Beteiligten klar definiert
- ✓ ist der Prozessablauf klar nachvollziehbar (z.B. für neue Mitarbeiter)


Umsetzung

- ✓ kennen die Beteiligten den Prozess im Zusammenhang und im Detail
- ✓ sind sie in der Lage, ihre Aufgabe zu erfüllen
- ✓ braucht es zusätzlich Schulung und Ausbildung
- ✓ werden die Ziele erreicht


23



Tipp 4: Analyse Gute und schlechte Prozesse




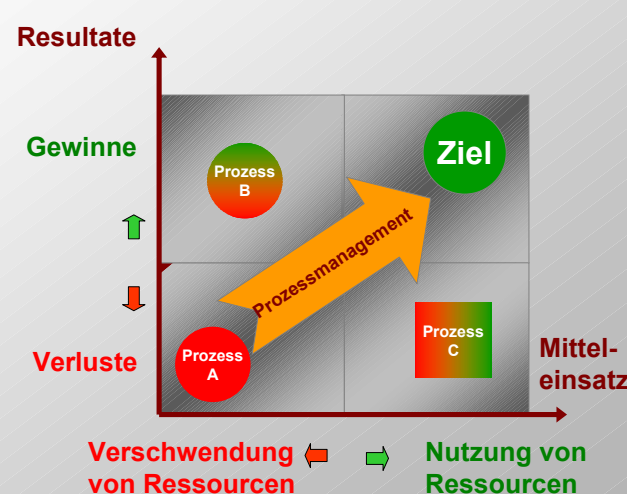
Systematisches Prozessmanagement


Die typische Quelle der evolutionären Veränderung ist die Verbesserung der Ergebnisse mit gleichzeitiger Optimierung der eingesetzten Ressourcen.


Der typische Träger ist ein systematisches Prozessmanagement.

Alle Beteiligten lernen laufend hinzu und optimieren ihr Verhalten entsprechend den eigenen Zielen.







24

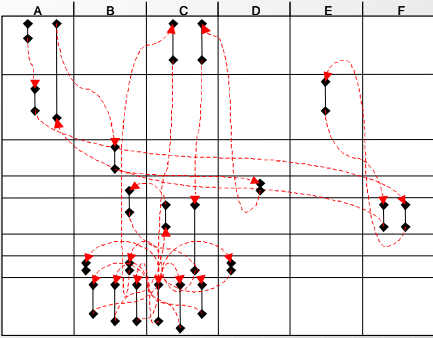
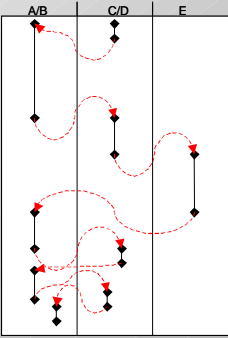



Tipp 4: Analyse


Reduzieren von Prozessschleifen



... Straffung der Leistungsketten heisst Schaffung klarer Kompetenzen


Bisheriger Ablauf	Leistungskette	Zukünftiger Ablauf
	<ul style="list-style-type: none"> Kundenberatungsvorbereitung Kundenberatung Kundenberatungsnachbereitung Informationsbeschaffung Analyse Prüfung Erstellung Kundenordner Kontrolle Kundenordner Vervollständigung der Eingaben Bewilligung durch Kompetenzträger Portfolio-Management Gegebenenfalls Depoteröffnung Erstellung Handelsordner Durchführung Handelsordner Portfolio-Aktualisierung Unterlagen vervollständigen Archivierung/Allokation 	
Zeitbedarf bis zur Bewilligung: 10 Tage		Zeitbedarf bis zur Bewilligung: 2 Tage

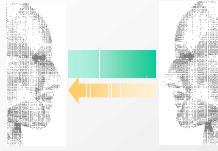

25



Tipp 5: Einschätzung


Selbsteinschätzung und Kundensicht






Kategorie	Selbsteinschätzung der Unternehmen	Kundenbeurteilung	Status
Produktqualität	88	87	✓
Dienstleistungsqualität	79	63	!
Offenheit gegenüber Anregungen von Kunden	82	53	!
Flexibilität der Leistungserbringung	72	47	!
Qualität der kundenbezogenen Prozesse	74	42	!


(Homburg 1996)


26

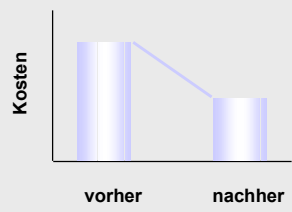


Tipp 6: Potenziale

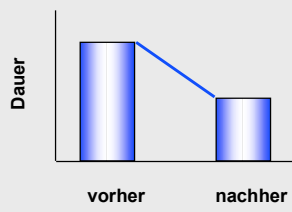
Potenziale ermitteln und nutzen



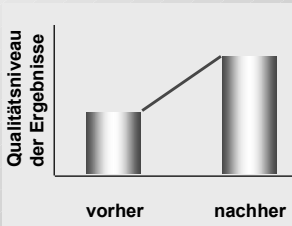
Vorsicht: Nullsummenspiel
 Wird ein Ausprägung in einem Prozess verbessert, sollen die anderen Ausprägungen nicht automatisch schlechte werden.
 Das bedeutet:
Problem beheben und nicht verschieben!
Schneller bedeutet nicht automatisch teurer.
Günstiger heisst nicht automatisch mehr Fehler.
 Eine wirkliche Verbesserung beeinflusst mehrere Ausprägungen gleichzeitig und in die erwünschte Richtung.



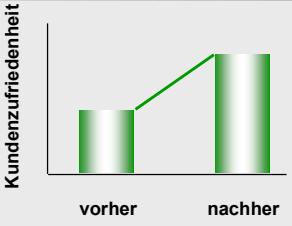
Kosten




Dauer




Qualitätsniveau der Ergebnisse




Kundenzufriedenheit

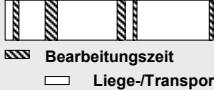
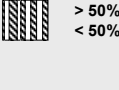





27




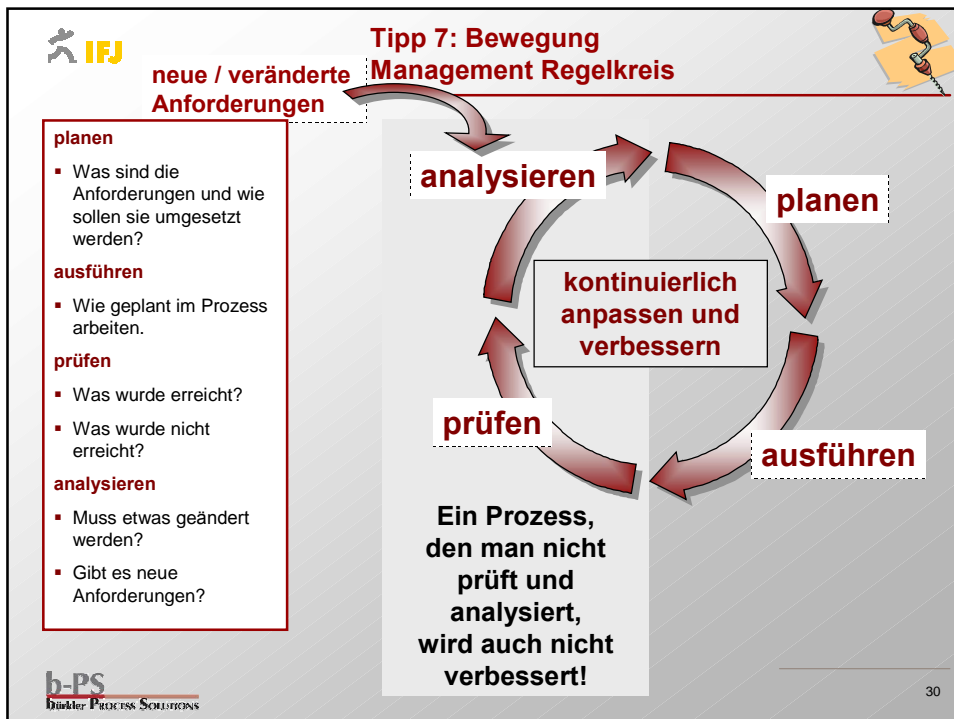
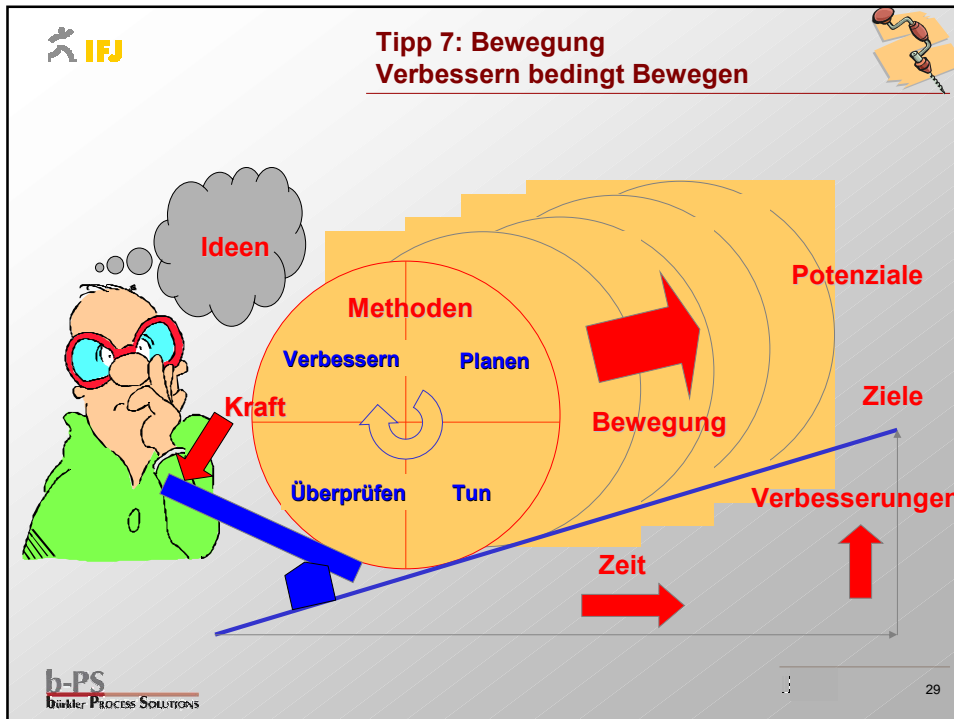
Tipp 6: Potenziale

Potenziale der Prozessoptimierung



Primäre Ziele	Ausgangssituation	Verbesserungspotenzial
Zeit	 <p>< 5% > 95%</p> <p>▨ Bearbeitungszeit □ Liege-/Transportzeit</p>	 <p>> 50% < 50%</p>
Kosten	 <p>< 40% > 60%</p> <p>▨ Direkte Kosten □ Indirekte Kosten</p>	 <p>> 75% < 25%</p>
Qualität	 <p>< 60% > 40%</p> <p>▨ Fehlerfreie Prozesse □ Fehlerhafte Prozesse</p>	 <p>> 95% < 5%</p>


28

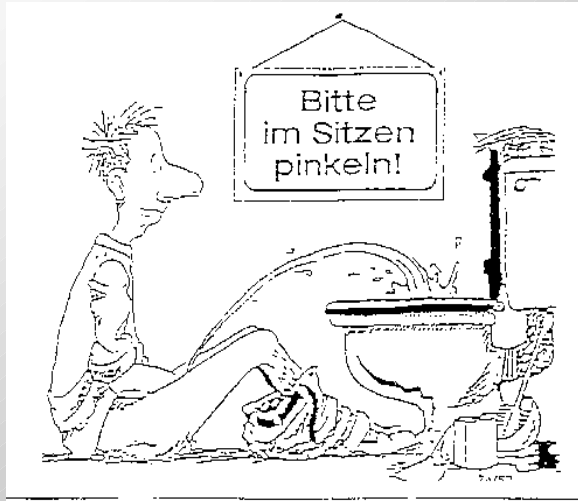




Tip 8: Dokumentation Was, wie, wie viel?



- Prozessdokumentation:**
- klar
 - nicht zuviel
 - nicht zuwenig
 - genau richtig
- Massstab:**
- Ist Ihr Dokument geeignet, einem neuen Mitarbeiter den Prozess zu erklären?
 - Können sie ihm Ihr Dokument mit ruhigem Gewissen abgeben...
- oder**
- ... müssen sie noch zusätzliche Erklärungen und Hinweise geben, damit er den Prozess wirklich versteht?
 - Dann sollten sie Ihr Dokument überarbeiten.



Titel des Dokuments

Prozessprofil	Ziel (warum)		
➤ Input (was)	Auslöser (welche)	Ergebnis (welche)	➤ Output (was)
1. 2. 3. 4. 5. 6.			1. 2. 3. 4. 5. 6.
	Beschreibung Verfahren (wie)		
	<div style="transform: rotate(-30deg); opacity: 0.5; font-size: 2em; font-weight: bold;">Beispiel eines Layouts einer Prozessbeschreibung</div>		
➤ Ressourcen (womit)			➤ Verifikation (Merkmal)
Personell:			qualitativ:
Materiell:			quantitativ:
Immateriell:		Nutzen (Fazit)	

00112233 Titel des Dokuments.doc Dokumenttyp Firma XY Seiten: 1/2
 Prozesseigner: xy Dokumenteigner: xy Version: A-01 Papierausdruck gilt als Arbeitskopie gültig ab: 01.01.2004



Tipp 9: Umsetzung

Systematisches Vorgehen in Einzelschritten



In 10 Schritten zu einer prozessorientierten Organisation.

1. Grundsatzentscheide:
Ziele, Anforderungen, Planung, Vorgehen, Rollen, Aufgaben

2. Prozessmodell:
Bestimmung des Prozessmodells und der Kernprozesse

4. Prozessteam:
Bildung von Prozessteams und Festlegung der Rahmenbedingungen

Projektmanagement

3. Prozesseigner:
Bestimmung der Prozesseigner und Definition der Rolle (Aufgaben und Kompetenzen)

5. Ausbildung:
Schulung der Prozesseigner und Teammitglieder

7. Start:
Start des Prozessmanagement


8. Coaching:
Coaching und Unterstützung der Prozessteams

6. Prozessanforderungen:
Analysieren und festlegen der Prozessanforderungen

9. Review:
Beurteilung der Effizienz und Effektivität im Bezug auf die Prozessziele


10. Prozessmanagement:
Erfassung, Analyse und Kommunikation der Resultate
Start für systematisches Prozessmanagement


33




Tipp 9: Umsetzung

Realistische Planung



Thema	2.Q 04	3.Q 04	4.Q 04	1.Q 05	2.Q 05	3.Q 05
1. Grundsatzentscheide	▼					
2. Prozessmodell	■					
3. Prozesseigner		■				
4. Prozessteams		■				
5. Ausbildung Prozesseigner		■				
6. Prozessanforderungen & Dokumentation		■	■			
7. Umsetzung Prozessmanagement			■	■	■	■
8. Coaching Prozesseigner		■	■	■	■	■
9. Managementreview					■	
10. Kommunikation					■	
Audit 1 IST-Aufnahme		▼				
Audit 2 IST-Aufnahme				▼		
Zertifizierungsaudit						▼


34



Tipp 10: Integration Kennzahlen als Motor



Warum Kennzahlen?

Im täglichen Geschäft müssen laufend Entscheidungen getroffen werden. Manche entscheidende haben eine erhebliche Tragweite. Kennzahlen liefern Entscheidungsgrundlagen!



Der Weg zu Ergebnissen führt über Ziele!

?	?	?	?
Was wollen wir erreichen?	Wieviel wollen wir erreichen?	Was müssen wir tun, um es zu erreichen?	Was beeinflusst unser Vorhaben?



Tipp 10: Integration Beurteilung der Lage und Korrekturen



Beurteilung

Es ist vernünftig, von Zeit zu Zeit die Lage aus verschiedenen Blickwinkeln zu beurteilen.



In den der Reviews werden die notwendigen Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.

Folgende Punkte werden beurteilt:

- Erreichungsgrad der Ziele
- Effizienz und Effektivität der Prozesse
- Gibt es neue Anforderungen?
- müssen Massnahmen ergriffen werden, wenn ja welche
 - mit Planung von Zielen, Zeiten, Verantwortung und Ressourcen
- Wird der Prozess auch zukünftigen Anforderungen genügen?
- besteht Handlungsbedarf bezüglich
 - Prozessanforderungen
 - Abhängigkeiten
 - Schnittstellen
 - Organisation
 - Ausbildung
 - Ressourcen (Mittel und Personal)

Prozessmanagement erlaubt Mittel- und langfristige Planung aus Sicht der Prozesse und hilft sicherzustellen, immer etwas besser als die Andern zu sein.


IFJ

Tipp 10: Integration Kontinuierlich verbessern

Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung

Statt revolutionärer Veränderungen werden inkrementelle Verbesserungen angestrebt.

Viele kleine Veränderungen in der Summe führen zu weitreichenden Verbesserungen. Diese Vorgehensweise ist mit einem weitaus geringeren Risiko verbunden, als wenn versucht wird, Probleme durch revolutionäre Veränderungen zu beheben.

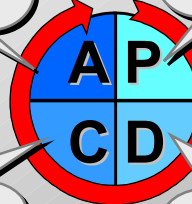


ACT

- Wo stehen wir?
- Was sind die Anforderungen?
- Was verändert sich?
- Was kann / muss verbessert werden?

PLAN

- Was wollen wir erreichen?
- Welche Ergebnisse erwarten wir?
- Was steht uns zur Verfügung?
- Wie gehen wir vor?
- Mit welchen Hindernissen müssen wir rechnen?



CHECK

- Daten analysieren
- Erreichte und geplante Ergebnisse miteinander vergleichen
- Erzielte Verbesserungen festhalten

DO

- Ausführen der geplanten Tätigkeiten
- Anwenden von Methoden
- Erfassen von Daten, um den Erfolg nachzuweisen

b-PS
bürkler PROCESS SOLUTIONS

37

IFJ

Wo liegt das Problem? Hindernisse im Prozessmanagement

Obwohl sich alle Funktionsinhaber Mühe geben, innerhalb ihres Einflussbereiches die Abläufe zu optimieren, lassen diese Anstrengungen grosse Potentiale ungenutzt, weil:

- Die Aktivitäten sind **wenig aufeinander abgestimmt**.
- Jede Abteilung hat ihre **eigenen Prioritäten**.
- **Informationen** werden **ungenügend weitergegeben**, die nächste Stelle muss sich Informationen besorgen.
- Die **Bedürfnisse** der nächsten Stelle sind zu **wenig bekannt**.
- Niemand kennt den **Gesamtablauf**.
- **Unterschiedliche Vorgehensweisen**, bei gleichen Fällen.
- **Kein partnerschaftliches Vertrauensverhältnis** zur vorgängigen Stelle.



b-PS
bürkler PROCESS SOLUTIONS

38



Hindernisse

Ein erfolgreiches Prozessmanagement setzt eine Kultur des Denkens in Prozessen voraus.



Hindernis Menschen

Obwohl sich alle Funktionsinhaber und Rollenträger Mühe geben, innerhalb ihres Einflussbereiches die Abläufe zu optimieren, treten laufend Hindernisse auf:

- Die Aktivitäten sind **wenig aufeinander abgestimmt**.
- Jede Abteilung hat ihre **eigenen Prioritäten**.
- **Informationen** werden **ungenügend weitergegeben**, die nächste Stelle muss sich Informationen besorgen.
- Die **Bedürfnisse** der nächsten Stelle sind zu **wenig bekannt**.
- Niemand kennt den **Gesamtablauf**.
- In gleichartigen Fällen wird **unterschiedlich Vorgegangen**.
- **Kein partnerschaftliches Vertrauensverhältnis** zur vorgängigen Stelle.



Finanzen

Hindernis Vorgaben



Unsere Strategie

Kunden



Normalerweise umfassen strategische Vorgaben die Bereiche:

- Budget
- Märkte
- Kunden
- Produkte

Und der Rest des Unternehmens?

Wie beeinflussen:

- Prozesse
- Schnittstellen
- Effizienz
- Mitarbeiter
- Kultur
- Kommunikation
- Lernen
- Wissen

die Erreichung der strategischen Vorgaben und Ziele?



Viele sind hartnäckig in bezug auf den einmal eingeschlagenen Weg, wenige in Bezug auf das Ziel.

Friedrich Wilhelm Nietzsche

Wir beantworten gerne Ihre Fragen.

Kontakt und Infos zu Dienstleistungen und Kurzseminare:
www.b-ps.ch
www.cmsconsultant.ch