

**Führung,
Kommunikation,
Projektarbeit:**

TEAM *AKTION*

Die wirksame Palette zur
Beschleunigung von Geschäftsprozessen

Hans Ulrich Kunz

Führung, Kommunikation, Projektarbeit:

Team-Aktion

INNOVA Hans Ulrich Kunz, Basel - www.innovag.ch
Ausgabe August 2003

Komplizierte Anleitungen gibt es viele.

Team-Aktion konzentriert sich auf gut nachvollziehbare Wege.

Inhalt

	Seite
Ziele und Weg	8/9
Die 5 Elemente der <i>Team-Aktion</i>	11/21
<i>Team-Aktion</i> : Einführung direkt On-the-Job	13
<ul style="list-style-type: none">• Was wollen wir in unserem Unternehmen / in unserer Organisation verändern?	
Details der 5 Elemente	19
<ul style="list-style-type: none">• Führungs- und Entscheidungs-Spielregeln• Information, Kommunikation, Sitzungen• Projektarbeit im Griff• Ausreiz-Werkzeuge für Zeit, Ziele, Kosten• Tipps für Kooperation und Persönlichkeits-Entwicklung	
Durchführung von Team-Aktionen	39
Bearbeitung kreativer Aufgaben: 20/80-Regel...	45
Erbrachte Arbeiten, Kunden	48

Synergieeffekt Gesamtheitlichkeit

Was bedeutet Kommunikation in Tages- und in Projektarbeit?

Beteiligte sollen sich gegenseitig erkennen, bei der Arbeit sehen: Was sie denken, was sie leisten. Mitarbeitende wie Führende erhalten so ein Gesicht. Das stoppt Mutmassungen und Gerüchte, vermeidet Angst, Stress, Mobbing.

Es lohnt sich, unternehmerische Situationen aus drei vernetzten Aspekten heraus zu betrachten:

- Sach-, Zeit- und Resultatsbezug: Viel Druck machen (Kosten, Zeit) bedrängt Materielles, nicht Menschen.
- Organisationsbezug: Wahrung der Zuständigkeiten, insbesondere für Fachmeinungen und für unternehmerische Risiken.
- Menschenbezug: Individualität anerkennen. Nicht alle funktionieren gleich. Damit mehr herauschaut: Die Organisation Menschen anpassen, nicht Menschen der Organisation.

Es entsteht ein "gesamtheitlicher Synergieeffekt": Das beste Produkt nützt nichts, wenn Erstellung und Vertrieb nicht effizient ablaufen und keine motivierten Menschen dahinterstehen.

ZIELE DER *TEAM-AKTION*

In Unternehmen und Organisationen:

**Die Zusammenarbeit, den Kommunikationsfluss,
das Arbeiten im Tagesgeschäft und in Projekten
vereinfachen.**

**Zielerreichungen verstärken, die Motivation aller
Involvierten erhöhen.**

Team-Aktion ist eine der wenigen Anleitungen, die für diese gesamt-
heitliche Betrachtung unternehmerischen Handelns gut nachvollziehbare
Werkzeuge anbietet.

In jeder Arbeit zählt auch
das Element "Spas".

Walt Disney

Idealzustände anstreben

Was wir nicht anzustreben wagen, werden wir in Wirklichkeit auch kaum erreichen können.

Hans Ulrich Kunz

Idealzustände sind kaum erreichbar, helfen aber als Zielvorstellung.

Die Idealziele der *Team-Aktion*:

- Als Mitarbeitende sich an der Arbeit gegenseitig "erleben": Erkennen und verstehen, was andere tun.
- Kommunikation fließt an geordneten Sitzungen in verdichteten Paketen zwischen Abteilungen, Chefs und Ausführenden.
- Projekte sind als "Schnellboote für Problemlösungen und Auftrags erledigung" ins Tagesgeschäft eingebettet: abgesprochene und eingehaltene Zeit- und Bearbeitungsverpflichtung.
- Termine, Zeit, Ziele und Kosten sind in allen Köpfen präsent, Einhaltung hat höchsten Stellenwert.
- Zwischenmenschlich besteht eine Kultur des "gegenseitigen Verstehens": Unkompliziert und offen. Bei Schwierigkeiten wird kommuniziert und nach zufriedenstellenden Lösungen gesucht. Im Team mit allen Beteiligten.

DER WEG DER *TEAM-AKTION*

In Unternehmen und Organisationen:

Alle Mitarbeitende in verantwortlicher Position erkennen. Von ihnen - neben Arbeitsleistung - Denkleistung und Verantwortungsgefühl gewinnen.

Die Gesamtheit sehen und beeinflussen: Mitarbeitende, Kunden, Produkte, Prozesse, die unternehmerische Umgebung (Stakeholders).

Zeit, Aufwand und Kosten im Griff - bei gutem zwischenmenschlichem Klima.

Team-Aktion gibt gut umsetzbare Wege vor.

"Starke" Alpha-Menschen...

...behaupten sich besser, bergen aber eine Gefahr:

Weniger durchsetzungsfähige Mitarbeitende geraten ins Hintertreffen und verlieren ihre Motivation. Trotz ihrer oft ebenso wichtigen Arbeit.

Welche Situationen verbessert *Team-Aktion*?

Grosse Teams sind unvermeidlich

Ein Problem fachübergreifend zu bearbeiten, versammelt oft 7, 10, 15 und mehr Personen am Problemlösungstisch (siehe Seite 26). Das ist in der modernen arbeitsteiligen Industriegesellschaft unausweichlich!

Führung

Nicht der machiavellische Weg führt zu Erfolg, wo Mitarbeitende bewusst voneinander abgeschottet sind, wo Information knapp gehalten wird, wo zwischen Führer und Geführtem ein grosser formeller Abstand herrscht. Unternehmens-Erfolg hängt vom maximalen Mit-Denken jedes einzelnen ab. Ein gutes Führungssystem leistet das.

Kommunikation

Nicht erst kommunizieren, wenn Schwierigkeiten eingetreten sind. Sondern vorausdenken: Wer soll dies und das wann wissen? Es braucht Spielregeln, wie Mitteilende ihre Darstellungen für den zeitsparenden "Empfang" durch andere aufbereiten. Das spart Sitzungszeit und vermeidet Missverständnisse.

Projekte

Viele Mitarbeitende sind von der zugeordneten Tagesarbeit stark gefordert. Kommen Projekte hinzu, müssen diese zusätzlich er-

bracht werden. Bereichsübergreifende Termin- und Arbeitszeitabsprachen sind notwendig.

Zeit und Aufwand

Mitarbeitende schützen sich, indem sie für Arbeiten möglichst viel Zeit zugestanden haben möchten. Die für Kunden und Unternehmen wichtige Forderung, stets den kürzestmöglichen und unaufwendigsten Weg zu beschreiten, bleibt so auf der Strecke. Maximal- und Idealziele führen auf den Idealweg zurück.

Zwischenmenschliches

Die Engpässe menschlichen Denkens werden viel zu wenig berücksichtigt, es entstehen Missstimmung und Stress. Denkblockierungen und Denkfehler sind alltäglich. Die gute Anleitung für positiven und nachsichtigen Umgang mit anderen schafft gute Stimmung und verringert die Fehlerate.

TEAM-AKTION: DIE 5 ELEMENTE

Team-Aktion ist die gesamtheitliche Wahrnehmung von Führung, Kommunikation, Tages- und Projektarbeit. Die 5 Elemente:

1. **Führungs-Spielregeln:** Ziele, Zeit, Kosten, Resultate sind mit Risiken behaftete unternehmerische Forderungen. Spielregeln definieren die Entscheidungs- und Erbringungs-Zuständigkeiten.
2. **Kommunikation:** Fehlerarm funktionierende Hochleistungs-Organisationen brauchen gut aufbereiteten, verdichteten Informationsaustausch an zeitsparenden Sitzungen. Damit Sachverhalte gut vermittelt und Mitarbeitende einander erleben können.
3. **Projekte** sind organisatorische Schnellboote für interdisziplinär-Arbeit und funktionieren verzahnt mit der Tagesarbeit.
4. **Hohe Zeit- und Sachziele** drohen stets zu entschwinden. Es braucht Ausreiz-Werkzeuge für Termine, Zeit, Ziele, Kosten.
5. **Leicht geraten Menschen in Stress** und aneinander. Neue Erkenntnisse aus Neurologie- und Verhaltensforschung bringen Werkzeuge für Kooperation und zur Persönlichkeits-Entwicklung.

Klima entscheidet, nicht Organisations-Form

Unabhängig davon, wie ein Organigramm aussieht, ob es überhaupt eines gibt und wie die Prozesse ablaufen: Verantwortlich handelnde, motivierte Menschen machen die Effizienz aus. Stimmt das Klima, funktionieren auch nicht-ideale Organisationsabläufe kostensparend und fehlerarm.

Einführung der *Team-Aktion*

Anstelle von Theorie-Seminar: On-the-Job an aktuellen Aufgaben.

Vertrauen statt Kontrolle

Der Küchenchef im Pfadfinderlager kann die Arbeitsleistung der Fünf, die sich freiwillig zum Tellerwaschen gemeldet haben, gut überwachen. Lässt einer nach, ist dies erkennbar. Der Küchenchef wird Kritik sorgfältig anbringen, sonst findet er keine Freiwilligen.

Ähnlich heikel ist Leistungssicherung bei geistiger Arbeit. Wirklich gute Kundenbedienung, das Erstellen exzellenter Programm-Codes, das rechtzeitige Erkennen von Fehlern usw. sind spezielle Leistungen, die ein als gut empfundenes Klima voraussetzen.

Früher, als fast alle Berufe handwerklich waren, war Führung einfacher: Geleitet hat der Chef, die anderen haben ausgeführt. Kontrollpersonen überblickten die Werkräume und guckten über die Schulter der Ausführenden. Wer sein Pensum an der Werkbank, beim physischen Bewegen von Material oder an der Schreibmaschine nicht erfüllte, wurde zurechtgewiesen.

Heute leisten wir vorwiegend intellektuelle Arbeit. Diese ist nicht durch einfache Kontrolle überwachbar. Ob Mitarbeitende in Projekten hart daran arbeiten, um in kürzestmöglicher Zeit, zu geringstem Aufwand, mit besonders intelligenten Lösungen ans Ziel zu gelangen, ist Kulturfrage: Sind Mitarbeitende motiviert, bei der Ausführung ihrer Arbeit aktiv mitzudenken, um das Beste für Kunden und Unternehmen herauszuholen? Oder haben einige mit Engagement schlechte Erfahrungen gemacht? In

einem solchen Fall werden kaum Innovation und Höchstziele verwirklicht, kaum tiefe Fehlerraten erreicht.

Mitarbeitende zum aktiven Mitdenken bewegen geht am besten mit erwiesenem Vertrauen, guter Stimmung und mit Herausforderung.

Team-Aktion trägt zur Vertrauensbildung bei mit erweiterter interner Kommunikation, mit Chefs in wirklicher Coaching-Position, mit Mitarbeiter-Empowerment indem Arbeitsresultate vermehrt offiziell von den Ausarbeitenden selbst dargestellt werden. Anstatt dass Arbeitsresultate via Chef in der Hierarchie "nach oben" weitergereicht werden.

TEAM-AKTION: ON-THE-JOB EINFÜHRUNG

Ideal ist ein Einführungs-Seminar mit 3 oder 4 Halbtagen, verteilt über einen Zeitraum von 4 bis 6 Wochen.

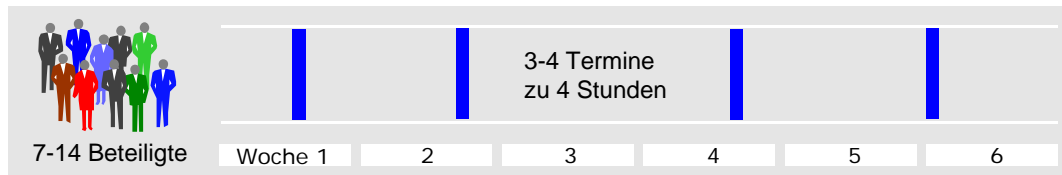
Genügend Zeit, um:

- die 5 Themen der *Team-Aktion* durchzugehen,
- daraus unternehmensspezifische Schwerpunkte zu bilden,
- die ausgewählten Schwerpunkte in Teamarbeit zu vertiefen,
- Anleitungen und Vorgehenspläne zu verfassen,
- Arbeit nach den neuen Regeln im Unternehmen in die Wege zu leiten.

Direkt drauflos:

Schulung direkt an aktuellen Aufgaben: Eine der Exklusivitäten der *Team-Aktion*.

Anstatt auf einen Berg gehen und über Gott und die Welt nachdenken, anstatt den eigenen Mut beim Barfusslaufen über heiße Kohle ausprobieren, anstatt Teambuilding beim Hüftenbauen üben.



Das Unternehmen definiert die Schwerpunkte! (Seite 15)

Themenvorschläge zur Bearbeitung bei der Einführung

Was Mitarbeitende selbst erarbeitet haben, befindet sich bereits in ihren Köpfen. Aufwändige theoretische Vermittlung erübrigt sich!

Für unternehmensspezifische Aufgaben

- Checkliste persönliches Verhalten: Wie kooperiere und kommuniziere ich optimal?
- Kosten-Crush-Tools: Wie gehen wir vor, Kosten im Griff zu halten?
- Zeit-Crush-Tools definieren: Der gekonnte Umgang mit Zeit und mit Terminen.
- Zwischenmenschliche Kommunikation: Welches sind unsere 5 Punkte?
- 5-Punkte-Plan für kürzere Projekt-Zeiten.
- Regeln für Sitzungsführung.
- Regeln, QS-Vorgaben noch besser in die Arbeitsprozesse einfließen zu lassen.

Beispiele ausgeführter unternehmensspezifischer Arbeiten

- Kundenorientierte Auftrags-Bearbeitung: Das Unternehmen stellt mit 500 Mitarbeitenden High-Tech Anlagen (typisch 0,2 bis 0,5 Mio € Anlagewert) her. Es wird eine Druckschrift zur Ausbildung von Mitarbeitenden erstellt. Thema: Projekte schneller und kundengerechter ausführen.
- Project Targeting: Der Hersteller von Grossanlagen (Anlagewert 1 - 6 Mio €) muss die Realisierungszeiten drastisch verkürzen. Dafür wurden mit dem Team Werkzeuge zur Dynamisierung der bestehenden QS-Vorgaben erarbeitet.

Ideen für Übungen

- Sich im Team gegenseitig erkennen und erfahren: Gemeinsam alltägliche Arbeit vollbringen: Mahlzeiten planen, Einkaufen, Zubereiten; andere...
- Wie unsere Logik mit uns Schlitten fährt: überraschende Lösungen zu logisch erscheinenden Denk-Aufgaben: Morphologischer Würfel; Kaffee-Milch-Problem, andere...

WAS IN UNSEREM UNTERNEHMEN VERÄNDERN?

Oft angetroffene Aufgaben für die Durchführung von *Team-Aktionen*. Sie werden On-the-Job ausgearbeitet.




(vergleiche Kunden, erbrachte Arbeiten **Seiten 46/47**)

- 5-7 einprägsame Hauptpunkte für Kundenkontakt definieren _____
- Eine knifflige Aufgabe vorspüren: Wie muss Software für einen heiklen internen Prozess gestaltet sein? _____
- Wie verkürzen wir unsere Arbeitsabläufe? _____
- Welches sind die 5 wichtigsten Kultur-Elemente? _____
- Innovation: Was für Lösungsmöglichkeiten haben wir zu einer bestimmten Zielsetzung? _____
- Wie erreichen wir beim Produkt X eine Kostenreduktion? _____
- Gibt es Möglichkeiten für mehr Markterfolg für Produkt X?
- usw. _____
- _____
- _____

"Wer bei der Ausarbeitung dabei war, hat die Resultate im Kopf, es ist keine zeit-aufwändige Kommunikation oder gar Ausbildung erforderlich."

"Wenn Mitarbeitende andere Mitarbeitende ausbilden, so ist das ein besonders wirksamer Prozess."

Farb-Code der Titel

-  primär sach- (resultats-) bezogen
-  primär organisationsbezogen
-  primär menschenbezogen

Details der 5 Elemente der *Team-Aktion*

Ohne viel Worte

Nachfolgend eine Auswahl von Methodik-Darstellungen aus *Easy Management*
(Publikation des Autors, 2002)

Vernetzte Wirkung

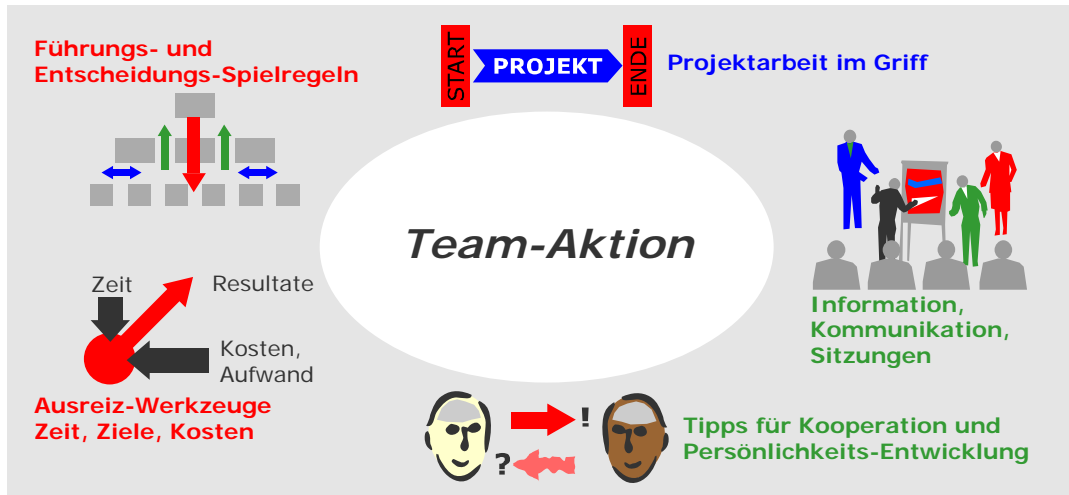
Bei der Sache sein

Eine ausgezeichnete Organisation nützt wenig, wenn keine harten Ziele verfolgt werden, oder die Mitarbeitenden ohne besonderes Engagement bei der Sache sind.

Die 5 Elemente der *Team-Aktion* tragen in Unternehmen und Organisationen massgebend zur weiteren Verbesserung von Kommunikation, Zusammenarbeit und Zielerreichung bei.

Die *Vorgehens-Anleitung Team-Aktion* ist umfassendes Management-System für die Umsetzung der Management- und der QS-Vorgaben, für die gesamte Leistungserstellung in der Tagesarbeit und in Projekten.

GESAMTHEITLICHKEIT AUS 5 ELEMENTEN



20/80 Regel angewendet...

Mit 20% des Aufwandes, 80% des angestrebten Resultates erreichen (siehe Seite 39): Die folgenden Seiten zeigen eine Auswahl von Methoden aus EASY MANAGEMENT (siehe Seite 44).

Gesamtheitliche Synergie: Ist eines dieser Elemente nicht auf alle anderen abgestimmt, entsteht keine optimale Gesamtwirkung: Kommunikation fließt nicht ideal, Termine müssen verschoben werden, Ziele werden nicht ideal erreicht...

Die Schwierigkeiten herkömmlichen Führens

Der Führungsprozess...

...sollte nicht "Zweierkiste" sein: gegen die Aussenwelt abgeschottete Beziehung zweier Menschen.

Mitarbeitende sind Teile eines komplexen Netzes, das dann am besten funktioniert, wenn alle Beteiligten sich in ihren Jobs gegenseitig erleben können.

Den Spezialitäten der Kollegen vertrauen

Es gehört zu den Entscheidungs-Spielregeln, dass Fachleute einander nicht in die eigene Spezialität dreinreden, sondern Fachmeinungen gelten lassen. Notwendige Denkhaltung:

"Wir haben den besten Marketing-Fachmann, den besten Finanzspezialisten unter uns."

In Organisationen entstehen - bedingt durch die Arbeitsteilung - Führungs-Handicaps:

Isolation

Ansprechpartner ist der direkte Vorgesetzte, alles läuft über ihn: Erteilung der Arbeitsaufträge, Rückmeldungen. Die Arbeitserbringung von Kollegen in anderen Abteilungen wird nicht direkt erfahren. Das fördert Demotivation und "Arbeit nach Vorschrift".

Abhängigkeit

Der Chef trägt die Verantwortung, gerne spielt er seine Autorität aus und verlangt, dass alle Entscheide über ihn laufen. Das bewirkt Entscheidungs-Engpässe: das stets Nachfragen müssen braucht zusätzlich Zeit.

Chef oder Freund?

Jeder Chef will kollegial und Freund sein, die meisten würden gerne in Coaching-Funktion führen. Hie und da müssen aber auch unangenehme Themen angeschnitten, korrigiert werden. Das untergräbt die solideste Freundschaft.

Team-Aktion...

...wirkt diesen Schwierigkeiten entgegen, indem Kommunikation geöffnet, die Hierarchie-Ebenen zusammengeschaltet und direkte Vorgesetzte in erster Linie die Funktion des Coaches und Förderers übernehmen.

Anforderungen an ein Führungssystem

1. Klare Chef-Zuständigkeit: Wer die Risiken trägt, entscheidet
2. Griffige Übermittlung von Aufgaben und Zielsetzungen
3. Kollegial-freundschaftliche Unterstützung der Ausführenden
4. Das Selbstwertgefühl, das Engagement der Geführten fördern
5. Fließende Kommunikation: Rechtzeitiges Erkennen von Engpässen
6. Gegenseitiges Verständnis über Fachgrenzen hinweg

Die meisten Führungs-Anleitungen entsprechen kaum solchen Forderungen. **Team-Aktion** hingegen schon: Sie integriert diese zum Teil gegensätzlichen Punkte. Sie ist ein Vorgehens-Modell für die Hierarchieebenen vernetzende, kommunikationsorientierte Führung, zum Erreichen hoher Sachziele.

Entscheiden muss der Chef...

Die Risiken einer unternehmerischen Fehlentscheidung lastet auf den Häuptern der Führenden. Sie müssen für Verluste geradestehen, das ist ihr Job!

Häufige Führungs-Schwachpunkte

Harte Management-Aufgabe

Die Kernpunkte der Unternehmenskultur, die zu verfolgenden Ziele: Manager, Unternehmensleiter müssen sie immer und immer wieder wiederholen. Bei jeder Gelegenheit, überall. Nur so bleiben sie in den Gehirnen der Beteiligten aktuell!

Mangelnde Power

Erstaunliche Feststellung aus der Praxis: Oft ist es nicht möglich, einen Chef mit genügend Power zur Leistungsverpflichtung von Teams heranzuziehen. Entweder sind sie sachlich gesehen zu weit entfernt von den Mitarbeitenden an der Basis oder sie sind nicht gewohnt, besonders hohe Ziele zu setzen.

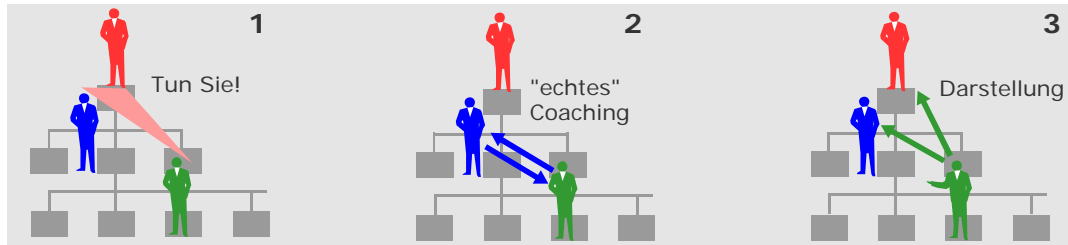
Mangelnde Information

Gerne wird Middle-Managern (Abteilungs- / Gruppenleitern) Freiraum zugestanden, nach eigenen Vorstellungen zu führen. Das ist durchaus üblich. Üblich ist aber auch, dass Führung "Zweierkiste" zwischen Chef und den einzelnen Geführten ist. Typisch ist, dass dabei Hierarchie- und fachbereichsübergreifende Kommunikation zu kurz kommt, es entsteht zu wenig Informationsaustausch.

Kein rigoreses Termindenken

Termine sind die Drehscheiben im Arbeitsfluss. Werden sie verschoben, so verschieben sich viele andere Abhängigkeiten: Es entsteht eine stetig wechselnde Aneinanderreihung nicht optimal koordinierter Tätigkeiten. Das untergräbt Effizienz und begünstigt Fehlerquellen. der Schneeball-Effekt für nicht optimale Leistung.

AUFTRAG, COACHING, RÜCKMELDUNG



Mal Kritik, mal Lob...

...vom direkten Vorgesetzten wirkt nicht immer optimal: Kollegialität wird untergraben, die Rollenverteilung "er da oben, ich da unten" gestärkt.

Kritik oder Lob "von höherer Ebene" (wo keine unmittelbare Führungsabhängigkeit besteht) wirkt verpflichtender.

Der Chef (direkte Vorgesetzte) wird so zum "echten" Coach: er hilft stets positiv weiter. Das schafft optimales Vertrauen.

Führen im Rahmen der *Team-Aktion*

1. Vermehrt erteilt der "obere Chef" Arbeitsaufträge: Knapp und klar formuliert.
2. Der nach (1.) erteilte Auftrag bewirkt Spannung. Der Chef (direkte Vorgesetzte) ist nun in echter Coaching-Funktion: Unterstützen, Helfen. Die persönliche Beziehung bleibt intakt.
3. Der / die Geführten stellen ihre Arbeitsergebnisse und Anliegen selbst und direkt dar. Das verstärkt - einerseits - die Forderung nach sorgfältiger Aufbereitung der Inhalte und ist - andererseits - motivierendes Erfolgserlebnis. Sind bei Darstellungen weitere Mitarbeitenden zugegen, entsteht gegenseitiges "sich Erleben können": Grundlage für interdisziplinäres Verstehen!

Mit allen Charakteren zurechtkommen...

Die lautesten und charmantesten...

...kommen am schnellsten zu Wort. Aber sie bringen nicht unbedingt die besten Beiträge. Rhetorisch weniger beschlagene sind vom Moderator zu stützen.

Moderations-Können

Organisationen sind heute sehr komplex. Das erkennen wir an der notwendigen Anzahl Teilnehmende, wenn eine bestimmte Aufgabe bearbeitet wird. Einige können ihre Anliegen einprägsam darlegen, einige müssen erst herausgefordert werden, einige überlegen sich ihren Beitrag zu wenig und beanspruchen unnötig viel Zeit. Moderations-Können ist, mit allen Beteiligten gut arbeiten zu können. Dafür ist eine Sitzungsplanung wie sie die *Team-Aktion* verwendet, von Vorteil.

In Varianten arbeiten

Für Moderatoren besteht die latente Gefahr, sich auf die eigene Lieblingsidee zu versteifen. Damit dies nicht vorkommt, sollte stets mit mehreren Varianten gearbeitet werden. Das erleichtert die Moderation: verschiedene Meinungen können verschiedenen Konzeptvarianten zugeordnet werden.

Entscheidungen vorbereiten

Entscheiden sind von den Risikoträgern (Abteilungs- / Geschäftsleitung) zu fällen. Aufgabe der Teams ist, dafür solide Grundlagen zu liefern.



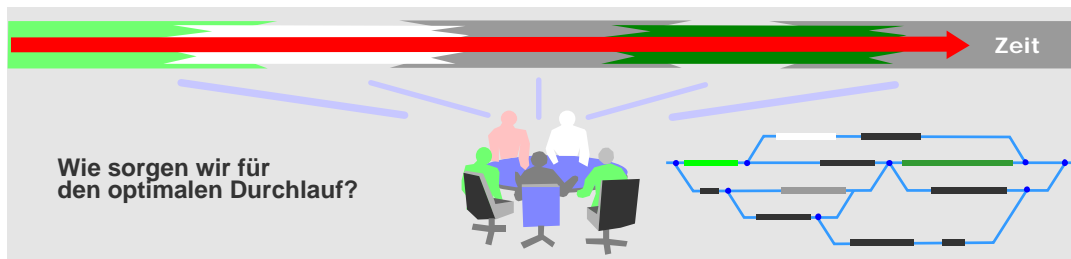
Mit all diesen Meinungen und Charakteren muss der Sitzungsleiter zurechtkommen...

Rede miteinander! (miteinander sprechen)

Diese Aufforderung in Dialekt bringt es auf den Punkt: Nicht immer sind Organisationsmassnahmen notwendig, wenn alle Beteiligten am gleichen Strick ziehen. "Rede miteinander" genügt. Dann funktionieren auch schwierige Prozesse optimal. In den komplexen Organisationen von heute ist die Informationsflut gross. Also ist Kommunikation sorgfältig vorzubereiten, Information für rasche Transaktion zu verdichten: Angewandte Informations-, Kommunikations- und Sitzungstechniken.

Verdichtete Information

Mitarbeitende sollen Information für den Austausch mit anderen Abteilungen (und Hierarchie-Ebenen) für die zeitsparende Übermittlung verdichten. Das gilt für Chefs ebenso wie für Geführte.



An einem Arbeitsprozess Beteiligte suchen Wege nach besonders kurzen Durchlaufzeiten...

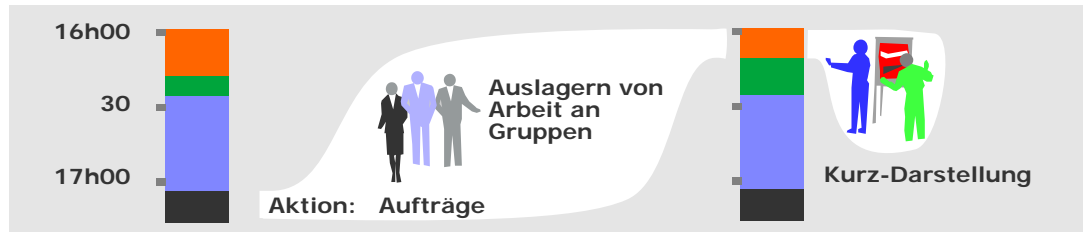
Grosse Teams sind unvermeidlich

Kurze Sitzungen...

...sind für *Team-Aktionen* Regel. Bei Routineaufgaben eine halbe bis eine Stunde. Für komplexe Aufgaben mit vielen Teilnehmenden zwei Stunden fix. Für Seminare, 2x2 Stunden.

Um eine Problemstellung fachübergreifend zu bearbeiten, braucht es zum Beispiel den Verkaufsspezialisten, den Ingenieur, den Fertigungsspezialisten am selben Tisch. Weil Risiken zu beachten sind, kommt der / die Finanzmann respektive die Finanzfrau hinzu sowie die Person, welche die unternehmerisch / geschäftlichen Konsequenzen eines möglichen Fehlentscheides verantworten muss: der Abteilungs- respektive der

Unternehmensleiter. Qualitäts- und Datenverarbeitungsspezialisten braucht es ebenso wie Kundenvertreter verschiedener Regionen. So benötigen auch viele alltägliche Probleme das Zusammenwirken von 7, 10 oder (in grösseren Unternehmen ist das unvermeidlich) von 15 und mehr Personen. Bei so grossen Teams bedürfen Kommunikation an Sitzungen und Problemlösungsprozesse einer sorgfältigen Planung.



Vor Schluss der Sitzung definiert der Leitende Arbeitsaufträge und verlangt "JA!-Reaktionen": Alle wiederholen ihren Auftrag. "OK, ich werde bis zum... das und das tun". Damit richtig verstanden wurde. Erfahrung: Ohne diese Formalität weichen Auftrag und dessen Verständnis oft ab.

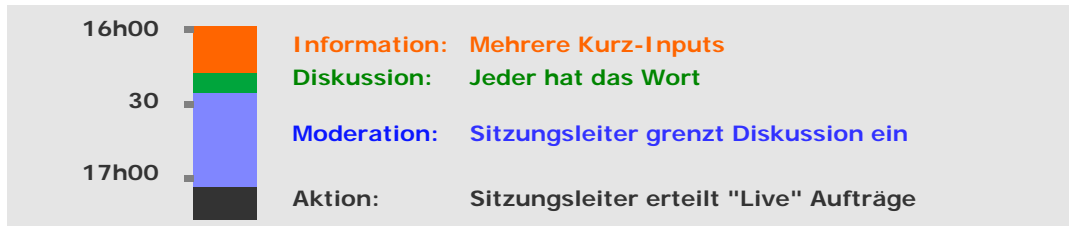
FIXE SITZUNGZZEIT, MINIMIERT

Mit der hier dargestellten Arbeitsanleitung ist es möglich, Sitzungen stets zeitlich im Griff zu haben. Es braucht:

1. Eine Verkettung mehrerer Termine, damit unvorhergesehen auftauchende, zeitbeanspruchende Diskussionspunkte für die Behandlung zwischen zwei Terminen auslagerbar sind.
2. Ein vorgegebener Zeitplan für die Sitzungsführung mit den vier Phasen Information, Diskussion, Moderation, Aktion.
3. Einen Sitzungsleiter, der unterschiedlich denkende Teilnehmende handhaben kann.
4. Varianten-Entwicklung (Seite 43): Zusammenführen unterschiedlicher Meinungen zu alternativen Lösungsmöglichkeiten (Clustering).

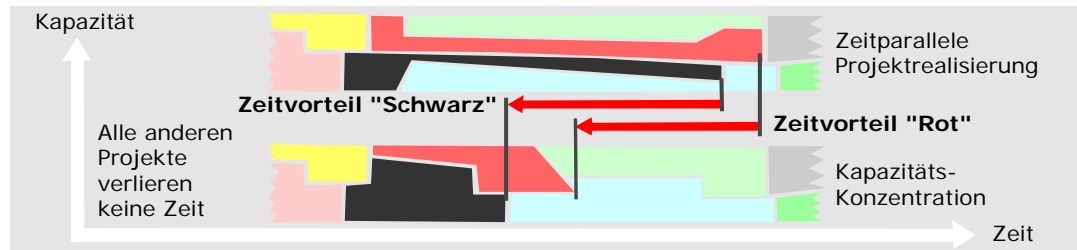
Sitzungstermine...

...dienen dem Gedankenaustausch und der Koordination zwischen den Beteiligten. Zwischen den Terminen sind kleine Arbeitsgruppen aktiv, die ihre Arbeit selbst organisieren. Sie erhalten ein Zeitfenster zum geordneten Einbringen ihrer Arbeitsergebnisse in den Prozess.

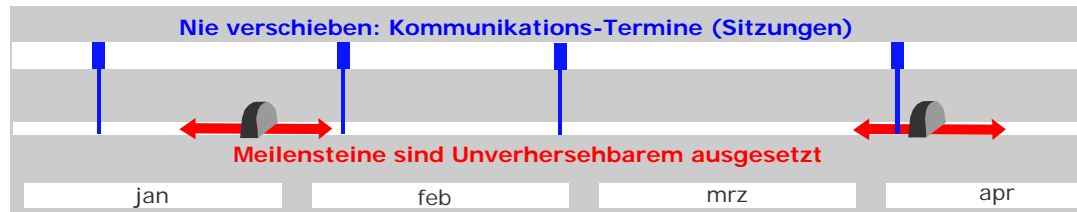


Hält man sich an die 4 Sitzungs-Zeitphasen "Information - freie Diskussion - Moderation (mit Auslagerung zeitraubender Diskussionsbestandteile in Arbeitsgruppen) und Aktion (Auftragserteilung an Arbeitsgruppen)" kann Sitzungsdauer erstaunlich gut eingehalten werden.

Taktiken und Spielregeln sichern Results-Erreichung



Kapazitäts-Konzentration auf wenig Projekte ermöglicht, bei gleichem Arbeitsaufwand einige Projekte früher fertigzustellen, als wenn viele Projekte gleichzeitig in Arbeit sind.

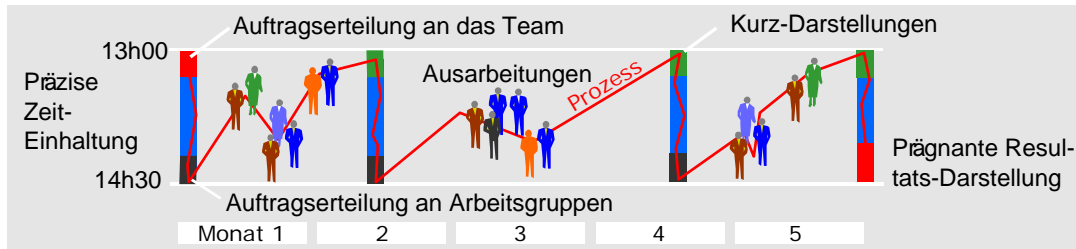


In Meilensteinen und in Kommunikationsterminen unterscheiden. Wichtige Regel:

- **Kommunikationstermine NIE verschieben** (einfachere Terminplanung)
- **Meilensteine mit vorgeschobenen Zeitzielen** versehen (Seite 30). Unabhängig wieviel Zeit wir für ein Ziel vorgeben: **Unvorhersehbares** geschieht zu 95% kurz vor Fertigstellung (wenn z.B. Komponenten zusammengebaut werden). Arbeiten wir mit engen Vollbringungs-Zeiträumen, geschieht Unvorhersehbares früher, es bleibt Zeit zur Korrektur. Das vermindert Stress!

PROJEKTARBEIT IM GRIFF

3



Projekte sind die Schnellboote in der Organisation

Tagesarbeit und Projekte zum guten Zusammenspiel bringen

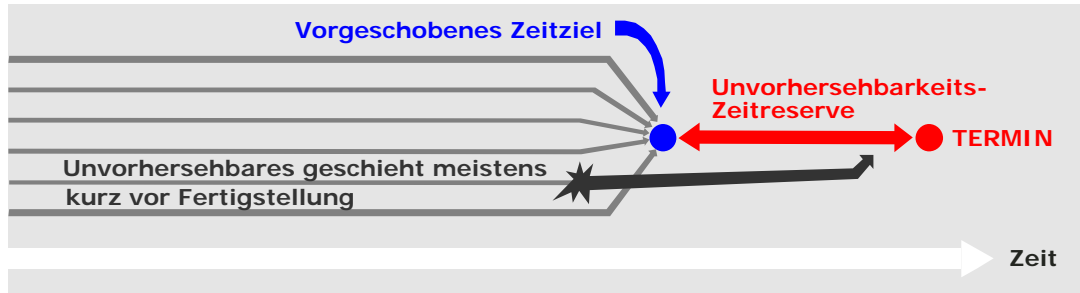
- **Tagesarbeit** läuft in der Form wie in den Arbeitsprozessen definiert.
- **Projekte** hingegen versammeln Mitarbeitende aus mehreren Abteilungen an in Zeit und Aufwand begrenzten Aufgaben.

Prinzipiell erwartet jeder Projektleitende erste Priorität für sein Projekt. Das kann nicht aufgehen! Für die Prioritäten-Abstimmung braucht es gut spielende Kommunikation über Fachbereiche und Hierarchieebenen hinweg. Das Vorgehen der *Team-Aktion* schafft die Voraussetzungen.

Sachlich hart sein, aber Menschen gewogen...

Sach-Ziele...

...müssen wir mit eiserner Gewalt verfolgen. Anders als die beteiligten Menschen haben Sachverhalte kein Schmerzgefühl, man darf sie bis "aufs Gehtnichts-mehr" ausreizen!.



Mit Zeitreserven zu arbeiten, erfordert grosse Konsequenz: alle Kraft auf ein vorgeschobenes Zeitziel legen. So kommt Unvorhersehbares früher zum Vorschein!

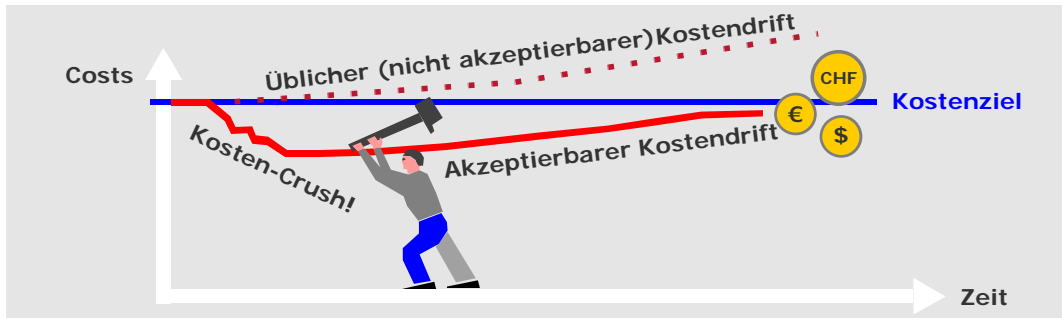


Eine sinnvolle Arbeitsanleitung: Richten wir uns schon zu Beginn nach Vorschriften, verlieren wir leicht das Ziel aus den Augen. Deshalb: Erst unbelastet über einen Idealweg nachdenken und diesen mit dem geringsten Aufwand zu verwirklichen versuchen (20/80-Regel, Seite 37).

AUSREIZ-WERKZEUGE FÜR ZEIT, ZIELE, KOSTEN

4

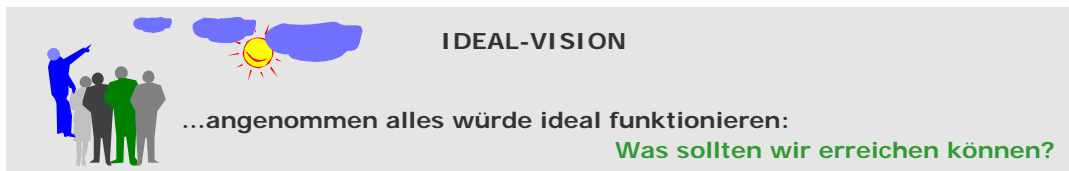
Ziele haben die Eigenart, zeitlich zu entschwinden, je näher der angestrebte Vollbringungs-Zeitpunkt rückt. Methoden zur Vermeidung:



Häufiger Fehler ist...

...bei Beginn ohne "Crush" zu arbeiten. Zu einem späteren Zeitpunkt ist ein Eingriff ungleich schwieriger - und ermöglicht weniger Resultate.

Bei Projekt-START Reserven schaffen! Jedes gefasste Ziel enthält in der Planungsphase Unbekanntes, das erst im Realisierungsverlauf zum Vorschein kommt.



Nur extrem hoch gesetzte Ziele ermöglichen, "den Boden des Althergebrachten" zu verlassen.

Von 0 auf 3000 - in 50 Jahren

Wissenslücken bleiben unbemerkt

"Was ich nicht weiss, macht mir nicht heiss". Viele Menschen überwachen ihr Denken nicht. Sie reagieren aus dem Bauch heraus (DNA / Instinkt-Programme) und sind erstaunt, dass die Umwelt nicht so reagiert, wie sie es gerne hätten...

Zwischen Jugend und Alter verbleiben rund 50 Jahre, Wissen und Können gezielt auszubauen: permanentes Lernen. Wie erreichen wir das mit unserem Denkvermögen?

Stufe 1: DNA-Programme

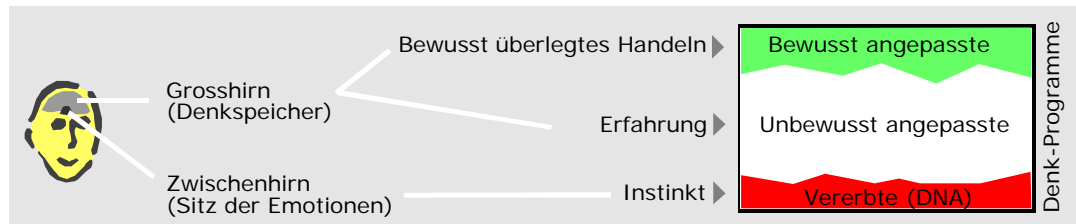
Mensch wie Tier tragen vererbte Handlungsprogramme für das Überleben ab Geburt in sich: Instinkt. Zum Beispiel die Reaktionen bei Bedrohung: Flucht oder Angriff. Es gibt Menschen, die reagieren in erster Linie mit ihrem Instinkt. Das ist einfach, es braucht keine besondere Überlegung. Nur sind solche Reaktionen oft unangepasst, wir erreichen nicht, was wir eigentlich anstreben.

Stufe 2: Erfahrung lehrt

Täglich machen wir Erfahrungen. Zum Beispiel, eine heisse Herdplatte nicht anzulangen. Abhängig von unserer individuellen Umwelt. Es entsteht eine persönliche Prägung: Erlebnisse formen unsere Persönlichkeit ohne bewusstes Zutun. Wer viel unternimmt, erlebt und lernt viel.

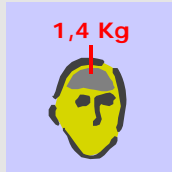
Stufe 3: Bewusster Verstand

Seit 3000 Jahren gibt es überliefertes Wissen über ideales Verhalten. Wir erhalten es nicht per DNA bei Geburt ins Gehirn, wir müssen es erarbeiten: Erlebtes analysieren und seine eigenen Verhaltensprogramme anpassen: bewusstes permanentes Lernen!



KOOPERATION UND PERSÖNLICHKEITS-ENTWICKLUNG 5

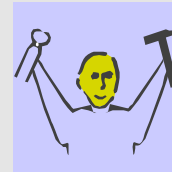
Die positive Botschaft: MENSCHEN...



...haben ähnlich gute
Denkwerkzeuge...



...sind kreativ...



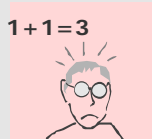
...sind hilfsbereit.

Positives Menschenbild...

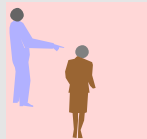
...ist Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit. Grundsätzlich haben alle Menschen ähnliche Denkmuster. Es gilt, die positiven Seiten zu verstärken und die negativen zurückzubinden.

Es bedarf einer grossen Anstrengung, sich selbst zu erkennen und zu beeinflussen.

Die negative Botschaft: MENSCHEN...



...machen
Denkfehler



...haben
Vorurteile



...sind mit Worten
leicht verletzbar



...tendieren zu
Eskalation



...sind oft
labil



...leben gerne
bequem

In-sich-Gehen ist der schwerste Weg der Fortbewegung

Emerson

Menschen zeigen stets ähnliche Reaktionen

"Wir bei Sony arbeiten nicht schneller als in anderen Firmen. Aber wir fangen oft früher damit an"

Ein SONY
Entwicklungsingenieur

Menschen zeigen - vor Situationen gestellt - individuell typische Reaktionen: Person A braust auf, wenn sie gestört wird, Person B hingegen fasst mit Gleichmut.

Prozesse zu Ende denken

Denken wir - bevor wir reagieren - unsere Handlungen als Prozess bis zum Ende durch. Beispiel: Den Chef ärgern > bringt weniger Lohn > wir haben kein Geld für Ferien > also: den Chef nicht ärgern!

Ich habe Ziele im Leben, also ist es günstig, meine Denkprogramme sorgfältig durchzu-

gehen. Sie so abzustimmen, dass ich das, was ich anstrebe, am besten erreiche.

Denkprogramme anpassen

Gemäss Verhaltensforschung reagieren Menschen in vergleichbaren Situationen stets mit ähnlichen individuellen Denkmustern. Konsequenz: Beobachten wir unsere Reaktionen, halten wir uns kritisch den Spiegel vor. Und beeinflussen wir unser Denken, indem wir uns selbst "umprogrammieren". Das ist ein mühsamer Prozess, der sich aber für uns sehr lohnt.

Denkprozess-Benchmark

Wie gut kann ich denken?
Eine der folgenden Buchstabenreihen lesen, dann die Augen schliessen und die Reihe auswendig aufschreiben:

TMFJRLB
HQCNWYPKV

Mühe gehabt? Stimmt es? 7 Buchstaben können leicht behalten werden. Ab 9 wird es schwieriger! (aus: Stephen K. Reed, Cognition)

Denk-Programme

Analysieren Sie **IHR** Verhalten...

- Auto-Kauf: "Zeigen Sie mir..."
- Beim Chef: "Klar, wie Sie wünschen..."
- Ehepartner: "Ich danke Dir..."
- Eigenes Kind: "NEIN! ... tue..."
- Polizist gegenüber: "Entschuldigung..."

...überlegen Sie **IHRE** Reaktionen...

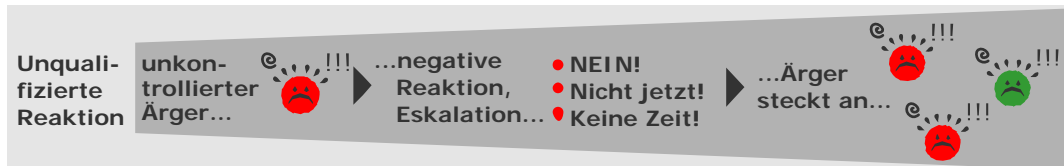
- Telefon läutet...
- Kollegialer Gruss im Büro...
- Meine Einwände an Sitzungen...
- Kunden-Begrüssung...
- Meine Reklamation bei Lieferanten...

Beim Autokauf trete ich (unbewusst gesteuert) selbstbewusst auf, im Chefbüro untertänig...

DENKPROZESSE BEWUSST ÜBERWACHEN



Persönlichkeitsentwicklung bedeutet, seine Denkprozesse bewusst zu überwachen: STOP! Nicht unüberlegt agieren, keine Instinkt-Programme ablaufen lassen. Stets sorgfältig überlegen, was ich anstrebe (den Prozess zu Ende denken: wo will ich hin?). Anschliessend: Optimal reagieren! Günstig ist, in jedem Fall zuerst positiv - oder zumindest neutral zu reagieren - und sich so Zeit für sorgfältiges Durchdenken der Situation schaffen.



Unangepasste Reaktionen führen oft zu negativen Reaktionen und - anschliessend - zu Eskalation. Weil die wenigsten Menschen eine "STOP-Reaktion" (siehe qualifizierte Reaktion) einlegen.

Denken: Schneller als traditionelle Berner?

Bewusst Denken IST langsam, fehleranfällig und anstrengend.

- Wir können nur so schnell bewusst denken, wie wir zu uns selbst sprechen können.
- Wir können - gleichzeitig - nur wenig Begriffe (Zahlen, Buchstaben) im Kopf behalten.

Bewusst Denken

Geschwindigkeit:
ca. 16 bit/s



Kapazität:
ca. 30 Begriffe

Zeit geben um Lösungsmöglichkeiten, Vorschläge und Ideen geruhsam durchzugehen. Neue Erkenntnisse kommen oft spielerisch, auf dem Heimweg oder über Nacht. Denkzeit zu vermitteln ist eine der Stärken der *Team-Aktion*. Das bringt mehr als jede noch so intensive Brainstorming-Veranstaltung.

Zur Durchführung von *Team-Aktionen*

Team-Aktion: Durchführungs-Schritte

Problemlösungen, Innovation, Organisationsentwicklung, Marketingkonzepte, Kosteneinsparungen...

...nehezu alle unternehmerischen Aufgaben lassen sich mit *Team-Aktion* in einen Zeit- und Aufwandsrahmen spannen.

1. Arbeits-Planung

- Definition Zeit- und Aufwandsrahmen: Wieviel Zeit und Aufwand will ich investieren? 20/80-Überlegung anstellen: in 20% der Zeit, 80% der Resultate anstreben.
- Idealresultate überlegen: Was soll im Idealfall erreicht werden? Formulierung einer kurzen, einprägsamen Projekt- und Zielbeschreibung.
- Teamplanung: Welche (und wieviel) Beteiligte muss ich einbeziehen? Unterschiedlich Denkende, Ausführende, Betroffene, Kreative...
- Definieren der Team-Aktion: Wieviele Termine brauche ich (3, 4, eventuell 5 oder 6)? Wie kurz können die Sitzungen sein? Wer erteilt dem Team den Auftrag und nimmt die Resultate entgegen (damit alle Einbezogenen zur Leistung verpflichtet werden)?

2. START

- Erteilung der Aufgabenstellung und der Resultatserwartung; **JA-Reaktionen** von den Ausführenden verlangen: "JA! ich habe verstanden, mein Auftrag lautet...."

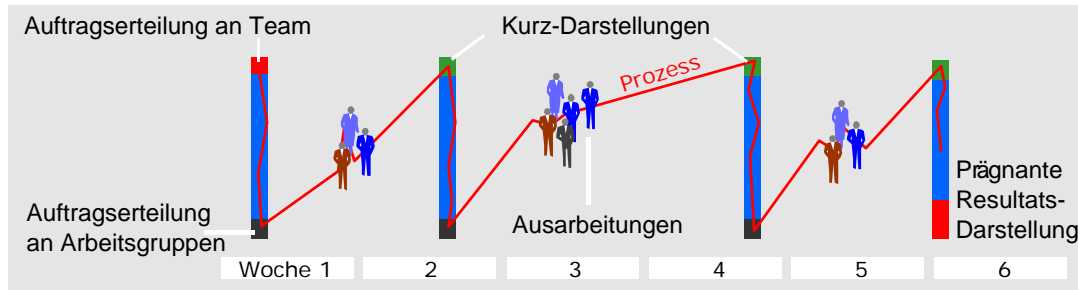
3. Überwachung

- Eventuelle Zielkorrekturen aufgrund der Kurzdarstellungen

4. Kommunikation der Ergebnisse

- Eine Besonderheit der *Team-Aktion*: Arbeitsresultate werden einem erweiterten Personenkreis dargestellt: wer aus sachlichen oder Zuständigkeitsgründen informiert sein muss und vor unternehmerischen Entscheidern (Abteilungsleitung, GL). Die Vorteile: Resultate müssen von den Ausarbeitenden gut ausgearbeitet sein; Ausarbeitende vermitteln Ergebnisse direkt, das motiviert; das direkte Frage- / Antwortspiel vermeidet Gerüchte; Lob & Kritik erfolgen direkt von massgebender Stelle; unmittelbar fließende Information bedeutet Zeitgewinn.

TEAM-AKTION: ERST DENKEN, DANN HANDELN



In 20% der Zeit, 80% der Resultate

Den "ersten groben Wurf" erstellen: Die wichtigsten Abhängigkeiten (Ziele, Kosten, Zeit) zueinander in Beziehung setzen.

Werden Aufgaben unter Zeitdruck gesetzt, entsteht "Zwang zur Beschränkung auf das Wesentliche".

Engpässe (deren spätere Untersuchung sich lohnen kann) wie Chancen werden erkennbar.

Dank vorgegebenem Bearbeitungs-Rahmen können Zeit und Aufwand nicht aus dem Ruder laufen. Zudem: Nur ein Bruchteil der Zeit (20%) wurde eingesetzt, Leerlauf ist nahezu ausgeschlossen.

Team-Aktion ist eine Reihe von (mindestens 3) Kommunikationsterminen mit dazwischenliegenden Ausarbeitungen.

Das ist Voraussetzung für die folgenden Vorteile:

- Fixe Sitzungszeit
- Zeitlich knapp, sachlich gut dargestellte Resultate
- Mehrere klar definierte Eingriffs- und Entscheidungsmöglichkeiten

Wenig Theorie, viel On-the-Job Ausbildung

Formelle vs. informelle Organisation:

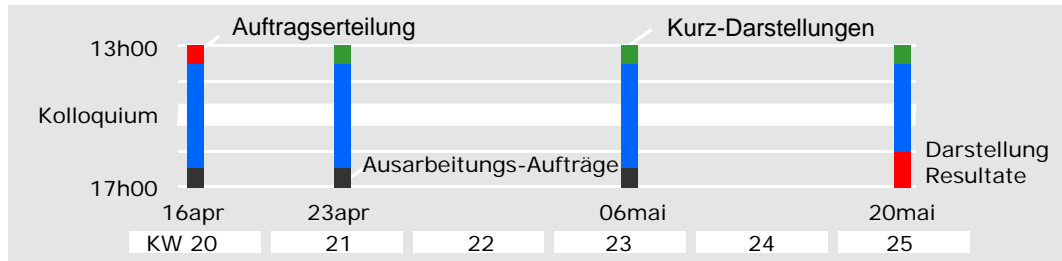
Nicht das grafisch festgehaltene Organigramm zählt, sondern das, was in Wirklichkeit zwischen den Beteiligten abläuft.

Zur Vermittlung von Kommunikations-Methoden, zeitbezogenen Vorgehensweisen und Sitzungstechniken eignet sich ein On-the-Job Vorgehen. So bleibt Theorie-Vermittlung zeitlich kurz. Einige Übungen können den Zeitverlauf auflockern. Siehe Seiten 12-15.

Kernpunkt im Ausbildungsprozess ist die Bearbeitung einer oder mehrerer unternehmensbezogener Aufgaben.

Die vermittelten Vorgehensweisen und Methoden können von den Teilnehmenden sofort in der Tagesarbeit wie in Projekten angewendet werden.

PRÄZISE PROZESS-PLANUNG



On-the-Job lernen...

...ist einfacher und bringt mehr als graue Theorie.

Warum 3-4 Termine?

Weil zwischen den Terminen Zeit zum Überlegen und zum vertieften Ausarbeiten entsteht. Zur Diskussion gestellte Umstellungen und Alternativen können von den Beteiligten in Ruhe überlegt werden. Anschließend können sie ihre Meinung geordnet zur Sprache bringen (Kurz-Darstellungen). Das motiviert, schafft Vertrauen und sichert Akzeptanz.

Ärgern wir uns nicht oft über verschobene Termine mit der Konsequenz, dass stets neue Termine abzustimmen sind? Oder über ausufernde Sitzungen mit unvollständig dargestellten Resultate?

Team-Aktion:

Ausbildung wie Problemlösungen erfolgen an zeitgeplant ablaufenden Terminen: Pünktlich START, pünktlich SCHLUSS.

Erfolgsentscheidend: viele unterschiedlich Mitdenkende

Garbage in, Garbage out

Die Unterrichtsklasse an der Fachhochschule war hoch zufrieden, ebenso deren Lehrer. Soeben hat die ganze Klasse eine Aufgabe nach der "Methode X" - derjenigen des Lehrers, ein ausgeklügelter Ablaufplan - erfolgreich beendet: Man nehme - a, dann ergibt sich b, logischer Schluss ist c, Ende. Gratulationen gegenseitig.

Wers genauer beobachtete: Es war gut auswendig gelernt. Das Vorgehen verhinderte kreatives Nachdenken, Neues wurde nicht gefunden, wohl aber die Vorgehens-Vorschrift erfüllt.

Es gibt sehr viele Anleitungen für Kreativ-Arbeit: systematische (logisch nachvollziehbare), diskursive (heuristische, zufallsgesteuerte), gemischte.

Denken lässt sich nicht steuern
Kreativmethoden sind gefährlich, weil sie einen bestimmten Weg festlegen. Das ist - grundsätzlich gesehen - un kreativ. Sehr oft habe ich erlebt, wie aufgrund einer Anleitung ein Verfahren abgearbeitet und anschliessend die Resultate für voll genommen wurden. Die Anleitung überzeugte, die Kreativarbeit verlief plangemäss aber - das bemerkten im ersten Moment nicht alle - wirklich mitgedacht wurde nicht, das Problem nicht überzeugend gelöst.

Denken braucht Zeit

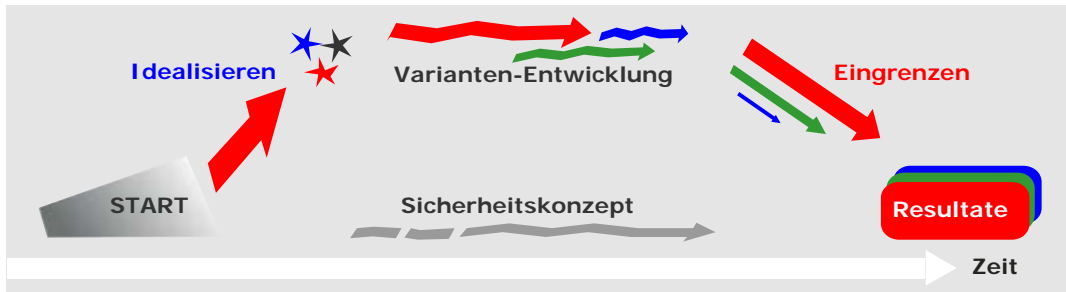
Gute Einfälle kommen oft erst nach Schluss der Sitzung, zu Hause, auf einem Spaziergang, über Nacht. Das ist auch ein Grund für die mehreren Termine der *Team-Aktion*.

Viele Köpfe bringen Spannung und erweitern das Spektrum

Bei *Team-Aktionen* sind unterschiedliche Denkweisen willkommen. So entstehen mehrere Lösungsansätze in Konkurrenz. Das Team entscheidet nicht, es bereitet den unternehmerischen Entscheid sorgfältig vor. Dabei stützen die schwächeren Konzepte das stärkere.

Team-Aktion ist das Verfahren, in dem Querdenker, Fachspezialisten, Futuristen, Sicherheitsbeauftragte, sehr kreative und traditionelle Denker gemeinsam nach der bestmöglichen Lösung suchen.

BEARBEITUNG KREATIVER AUFGABEN



Teambildung: aus drei Aspekten einladen:

1. Fachwissen

- Technik, Finanz, Verkauf
- Technologie-/ IT-Freaks
- Politik, Umwelt
- usw., usw.

2. Zuständigkeit

- Nutzer, Kunden, Markt
- Betroffene (Stakeholder)
- Risikoträger (Unternehmensleitung)

3. Neigungen

- Utopisten, Futuristen
- Technisch Unbegabte
- kreative Praktiker
- Unbeteiligte
- Querdenker, Innovatoren
- Realisten, Konservative
- Theorie-, Systemdenker
- usw., usw.

Unabhängig von der Methode kommt es auf (menschlich) engagiertes und (sachlich) kompetentes Zusammenwirken vieler Beteiligten an, unabhängig von Hierarchieposition und Fachsparte. *Team-Aktion* fasst das Wichtigste für optimale Effizienz zusammen:

- Teilnehmern mehrstufiges Mitdenken ermöglichen (Approximation),
- Sachliche Möglichkeiten rigoros ausreizen,
- viel Dynamik in Projekte einbringen,
- Kommunikation mit kurzen Sitzungen optimieren.

Der "Bearbeitungsbogen" zeigt Stationen der *Team-Aktion*.

Hans Ulrich Kunz

20 Jahre Hierarchien und
Fachbereiche verbindende
Beratungs-Erfahrung



EASY MANAGEMENT (2002, 118 Seiten) ist eine ausführlichere Darstellung der in Team-Aktion zusammengefassten Methoden.

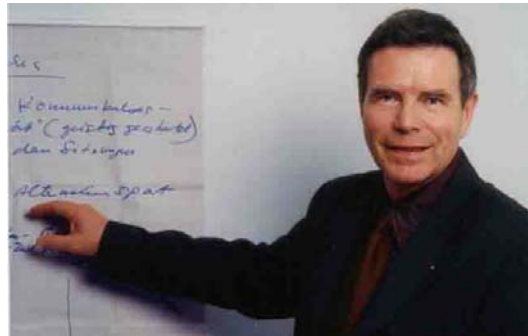


(Frühere Publikationen)

Hans Ulrich Kunz

Stationen: Ingenieur FH, mehrere Jahre Berufserfahrung in den USA und in Italien. Seit 20 Jahren selbständiger Team- und Innovationsberater.

www.innovag.ch



Team-Aktion hilft Managern und Projektverantwortlichen, fordernde Ziele in enger Zusammenarbeit mit Teams leicht und rasch zu erreichen.

Kunden, erbrachte Arbeiten

AG für keramische Industrie Laufen

Innovation und Serie-Reifmachung eines neuen Basisproduktes

Amt für Umweltschutz Kanton Luzern

Kreative Konzeption Emissionskataster-Software mit Internet-Zugang

AMF - Andreas Maier Fellbach/Stuttgart

Marktorientierung der Unternehmensabläufe

Aquametro AG Therwil

Entwicklungsprojekte: Kooperationsoptimierung, Sitzungs- und Kommunikationstechniken
Innovationsprojekt: Der kürzeste Weg zu Funktionsmustern, Eingrenzung auf einfachste Technologiekonzepte

Axair AG Münchenstein

Definition einer neuen Produktgeneration in interdisziplinärer Teamarbeit

Basellandschaftliche Kantonalbank

Methodische Unterstützung in einem Schlüsselprojekt für die Bank-Zukunft

Bertrams AG Muttenz

Kostenminimierung bei für den Export bestimmten chemischen Anlagen
Marktorientierung, Leistungszielfestlegung und Definition der Eigenverantwortlichkeiten in einem Geschäftsfeld

Bystronic Laser AG

Kundenorientierte Auftrags-Bearbeitung: Problemanalyse, Verfassen der Broschüre zur internen Anleitung, Kommunikationsplanung (weniger und kürzere Sitzungen), Ausbildungskonzept mit Unterlagen für die internen Mitarbeitenden
Vorbereitung einer 0-Serie-Lancierung: Mit den Schlüsselspielern die Schnittstellen zwischen Entwicklung, 0-Serie-Produktion und Test schrittweise durchgearbeitet, optimiert und den reibungsarmen Ablauf vorbereitet
Projekt-Beschleunigung und Fehlerminimierung für komplexe Bearbeitungsanlagen: Workflow-Analyse, Workflow-Darstellung und Checklisten für den Arbeitsablauf bei der Planung, bei der Erstellung (Zusammenführung von Serie- und kundenspezifischen Teilen) und bei der Montage vor Ort
Integrales Konzept für die zeitrichtige Verfügbarkeit der Betriebsanleitungen und der Dokumentation für komplexe Bearbeitungsanlagen: Definition eindeutiger Erstellprozesse in den beteiligten Abteilungen Entwicklung, Konstruktion, Normen, Test, Dokumentation

Ciba Basel - Novartis

Labor 2000: Integrales Konzept für Arbeitsplatzgestaltung, Gebäudetechnik und Schadstoffreduktion
Kreativ-interdisziplinäre Ermittlung einer Farbstoff-Gamme

Electrolux AG Zürich

Kreativität in Händlerbeziehungen: Relationship-Business

Fraunhofer Institut / Ernst Mach Institut

Durchführung einer interdisziplinären *Team-Aktion* mit 15 Teilnehmenden, zur Definition der Grundlagen für ein Software-Werkzeug

<i>Guldager AG Füllinsdorf</i>	Exzellente Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit im Service
<i>Haag-Streit AG Bern</i>	Workshop Führungskader
<i>Iba AG Bolligen</i>	Konzeption eines teamorientierten Führungsmodells
<i>Institut Dr. Viollier, Basel</i>	Ressourcen-Management für unternehmerische Dynamik am Arbeitsplatz
<i>K + W Thun</i>	Methodische Anleitung und Unterstützung der Arbeitsgruppe für neue Produkte
<i>Lista AG Erlen</i>	Markteinführungs-Konzeption
<i>Magnetic AG Liestal</i>	Entwicklung einer neuen Produktgeneration: Kreative Konzeptentwicklung und Projektmoderation bis zur Markteinführung
<i>Sarnafil AG Sarnen</i>	Projektkoordination und Projektführung für die Initialphase der neuen Produktgeneration "Sarnafil T". Minimierung der Investitionen für eine grosse Produktionsanlage Methodische Anleitung einer langfristorientierten Innovationsvoraussicht für ein Hauptgeschäftsfeld
<i>Sarnatech AG Sarnen</i>	Optimierung der Verkaufsleistung: kurz- und mittelfristiges Aktionsprogramm
<i>Siemens-Albis AG Zürich</i>	Optimierung der Zusammenarbeit von 40 Mitarbeitern in einem High-Tech-Produktionsbetrieb
<i>Sulzer Infra</i>	Projekt-Evaluation, Coaching
<i>Telecom PTT - Swisscom</i>	Ziel-Definition, Kräfte-Koordination und Organisationsentwicklung im Team für eine Informatik-Abteilung
<i>Thyssen Guss AG BSI</i>	Innovative Variantenentwicklung eines Teilsystems der Eisenbahntechnik
<i>Verkehrstechnik</i>	
<i>Von Roll AG</i>	Organisationsentwicklung im Team für die reibungsarme Einführung einer neuen EDV-Softwaregeneration
<i>Gemeinderat Biel-Benken</i>	Methodische Begleitung und Strukturierung der Projekte Gemeindeordnung, Reglemente und Gemeindeorganisation
<i>Einwohnergemeinde Zuchwil</i>	Workshop „Dynamisierung der Verwaltung“
<i>Sekundarschule Therwil</i>	Optimierte Organisations- und Kommunikationsstruktur - mit minimalen Veränderungen

INNOVA Hans Ulrich Kunz
Pfeffergässlein 41 CH-4051 Basel
Tel +41 61 263 3366 Fax 3367

© INNOVA Hans Ulrich Kunz, CH-4051 Basel
www.innovag.ch