

SCHÄFFER
POESCHEL

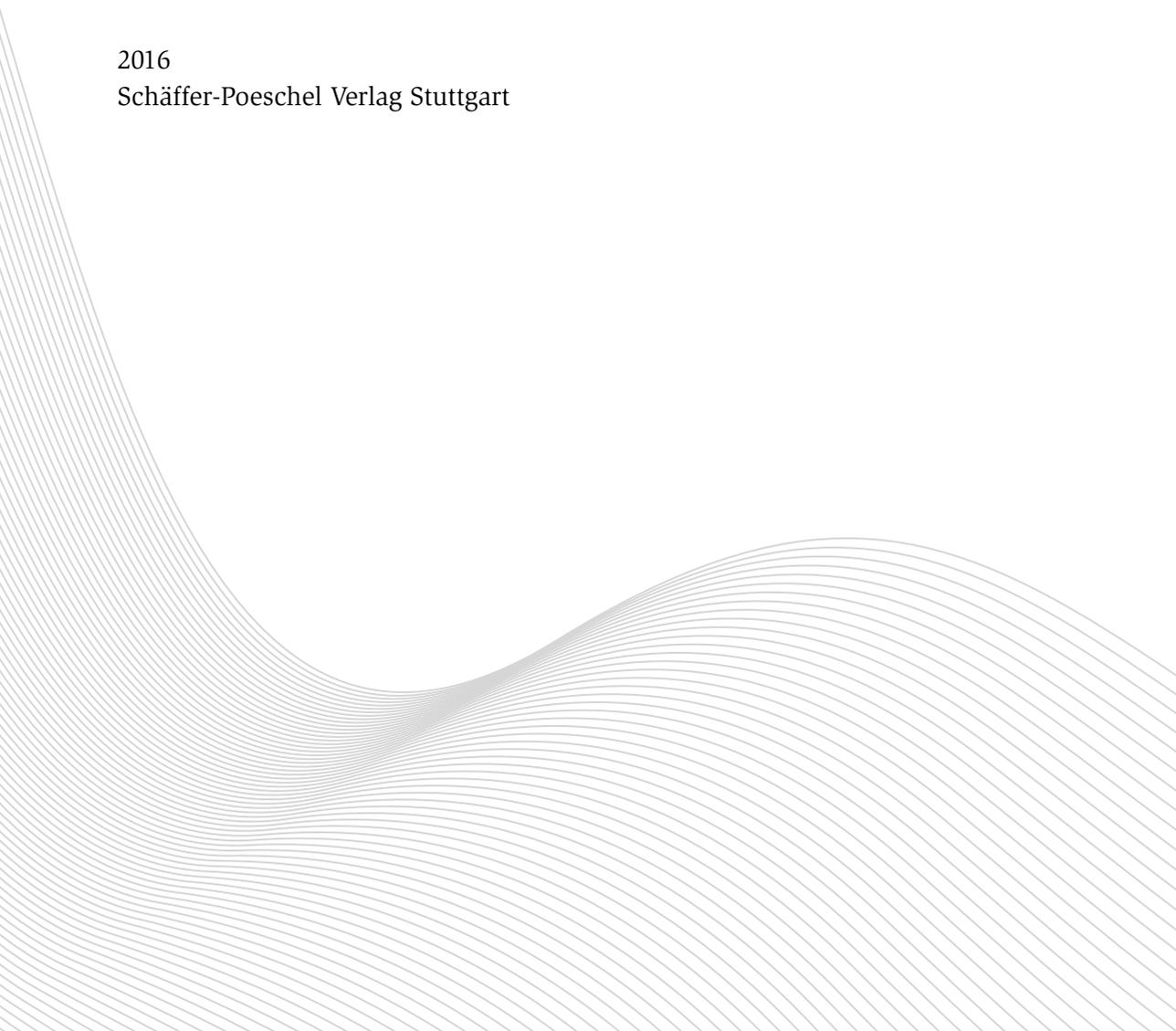
Andrea Kruse-Bitour / Thomas Hardwig

Prozess- und teamorientierte Arbeitsformen

Selbststeuerung – Vertrauen – Wandlungsfähigkeit

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3631-1 Bestell-Nr. 14026-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3632-8 Bestell-Nr. 14026-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Michael Bauer, Mainz
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

November 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	XI
1 Einleitung	1
2 Was bleibt mehr als zehn Jahre nach der Einführung des ersten PTA-Konzeptes und was kann man daraus lernen?	5
2.1 Die Entwicklung Prozess- und teamorientierter Arbeitsformen	9
2.2 Ergebnisse der Prozess- und teamorientierten Arbeitsformen	11
3 Auf der Suche nach einem nachhaltigen Managementkonzept	17
3.1 Nachhaltigkeit einer Arbeitsorganisation	18
3.2 Wie haben PTA-Betriebe Nachhaltigkeit erreicht?	21
3.3 Sieben Schlüsseldimensionen zur Sicherung der Nachhaltigkeit	26
4 Am Anfang ist Vertrauen: Der Einführungsprozess von Prozess- und teamorientierten Arbeitsformen	31
4.1 Vertrauen basiert auf Interaktion und Wechselseitigkeit	35
4.2 Vorgehen: »Vom Groben ins Feine«	41
4.3 Ein effizienter, straffer Einführungsprozess	48
4.3.1 Vorbereitungsphase	49
4.3.2 Konzeptionsphase	53
4.4 Umsetzung: »Mit Kopf und Herz«	57
5 Die neun Elemente des integrierten PTA-Konzepts	61
5.1 Prozessorientierte Arbeitsabläufe: »Einfach einfacher«	63
5.1.1 Transparenz der Prozesse als Basis eines ganzheitlichen Prozessverständnisses	66
5.1.2 Die Erarbeitung der Prozesse	68
5.1.3 Eine intensive Beschäftigung mit Arbeitsprozessen einfordern	71
5.1.4 Prozessverständnis und Abstimmung über die Arbeitsprozesse	72
5.2 Aufbauorganisation: »Die Struktur prägt die Kultur«	72
5.2.1 Teamorganisation als Rahmen für effiziente Prozesse	75

5.2.2	Umsetzung einer prozess- und teamorientierten Aufbauorganisation ..	76
5.2.3	Konsequente Teamorientierung	86
5.2.4	Eine lebendige Maschine, in der alles miteinander verbunden ist	86
5.3	Optimaler Personaleinsatz und Arbeitszeit: »Zur richtigen Zeit am richtigen Ort«	87
5.3.1	Erhöhung der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich flexibel zu verhalten ..	88
5.3.2	Einführung neuer Arbeitszeitregelungen	89
5.3.3	Wahlmöglichkeiten mit den Mannschaften verhandeln	90
5.3.4	Die Bereitschaft, sich flexibel zu verhalten	91
5.4	Selbststeuerung, Aufgaben und Kompetenzen für die Teams: »Alle sind ein Team«	91
5.4.1	Steigerung der Effizienz durch Übernahme von mehr Verantwortung und stärkerer Selbststeuerung	93
5.4.2	Fördern der Selbststeuerung, Schaffen von Informationstransparenz und ergebnisorientierter Kommunikation	94
5.4.3	Mitarbeiter müssen merken, dass sie etwas bewirken	101
5.4.4	Effizienzsteigerung durch Selbststeuerung ausführender Einheiten	103
5.5	Personalentwicklung und Qualifizierung: »Gemeinsam besser werden«	104
5.5.1	Ein System der teamgesteuerten Kompetenzentwicklung	106
5.5.2	Entwicklung einer Qualifizierungsmatrix	108
5.5.3	Offener Austausch über den Stand der Qualifizierung	111
5.5.4	Qualifizierung als teamgetragener Prozess	113
5.6	Wert- und mitarbeiterorientierte Führung: »Wertschätzung ist Wertschöpfung«	114
5.6.1	Teams zur Selbststeuerung führen	118
5.6.2	Eine neue Führungskultur gestalten	119
5.6.3	Gleichrangigkeit der Ziele, Partnerschaft	125
5.6.4	Führung wird anspruchsvoller	127
5.7	Kennzahlen und Zielvereinbarungen: »Alles wird eins«	128
5.7.1	Unternehmensziele den Mitarbeitern vermitteln	129
5.7.2	Ziele vereinbaren und Kennzahlen transparent machen	131
5.7.3	Ausrichtung aller Kräfte auf gemeinsame Ziele	140
5.7.4	Entwicklung gemeinsamer Verantwortung für die Unternehmensziele	143
5.8	Leistungsorientiertes Entgelt: »Jeder zählt«	144
5.8.1	Teamorientierung sichtbar anerkennen	146
5.8.2	Einen Teambonus einführen	147
5.8.3	Die Passung des Entgeltsystems zur Arbeitskultur ist entscheidend ...	149

5.8.4	Ein Führungsinstrument zur Anerkennung von Teamleistung	150
5.9	Kontinuierliche Prozessverbesserung und KVP: »Wenn nicht so, wie dann?«	150
5.9.1	Begeisterung für die laufende Verbesserung der Arbeitsprozesse wecken	153
5.9.2	Implementierung einer Maschine, die Verbesserungen realisiert	155
5.9.3	Kontinuierliche Prozessverbesserung statt Ideenmanagement	160
5.9.4	Laufende Generierung von Ideen zur Prozessverbesserung und ihre Umsetzung	162
6	Selbststeuerung, Vertrauen, Wandlungsfähigkeit – Grundlagen für die Arbeitswelt von morgen	165
6.1	Wie das Konzept zerstört werden kann	167
6.2	Ziel und Sinn von PTA	169
6.3	Bewältigung aktueller Herausforderungen	171
	Literaturverzeichnis	181
	Glossar	187
	Stichwortverzeichnis	195
	Über die Autoren	199