



WISSEN.PLUS

HÖHERE FACHSCHULE

FÜR MEDIZINISCHE WEITERBILDUNGEN

Praxismanagement

Cornelia Schmid

Modul 01/2023



Agenda Freitag 17. März 2023

- Prozesse
- Qualitätsmanagement
- Projektmanagement

Pause
10.15 Uhr &
14.15 Uhr



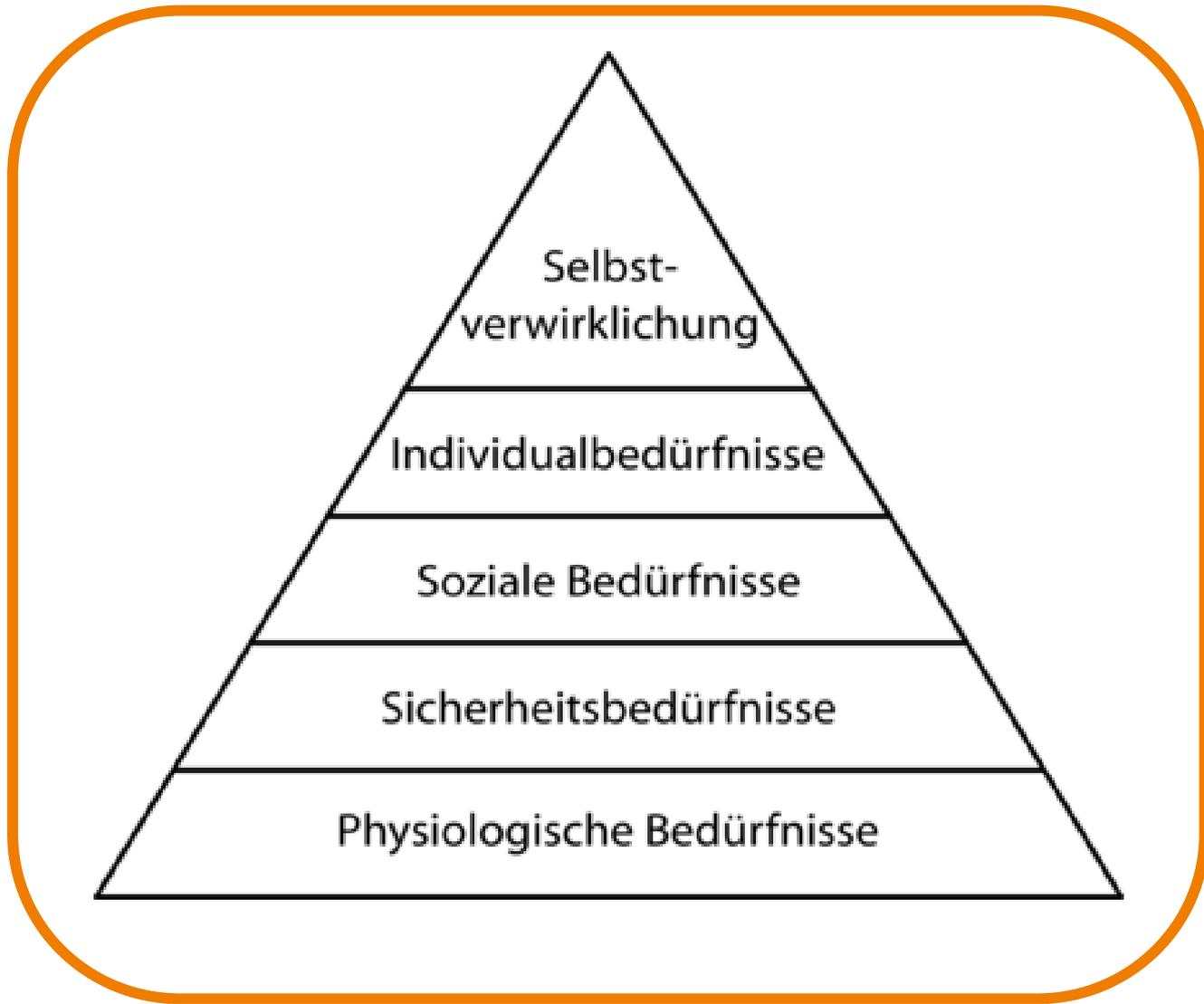
Repetition

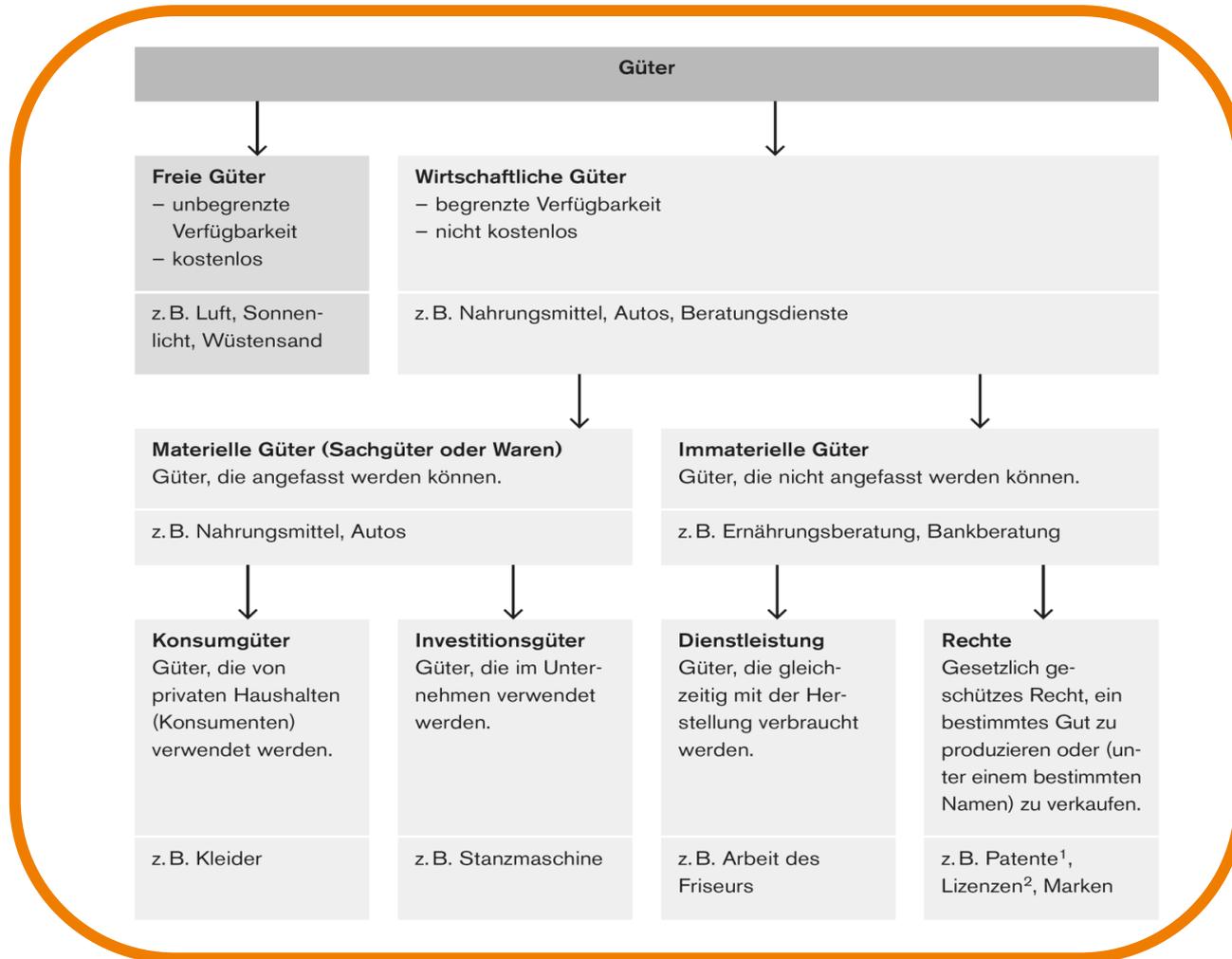


Repetition is the
key to real learning.

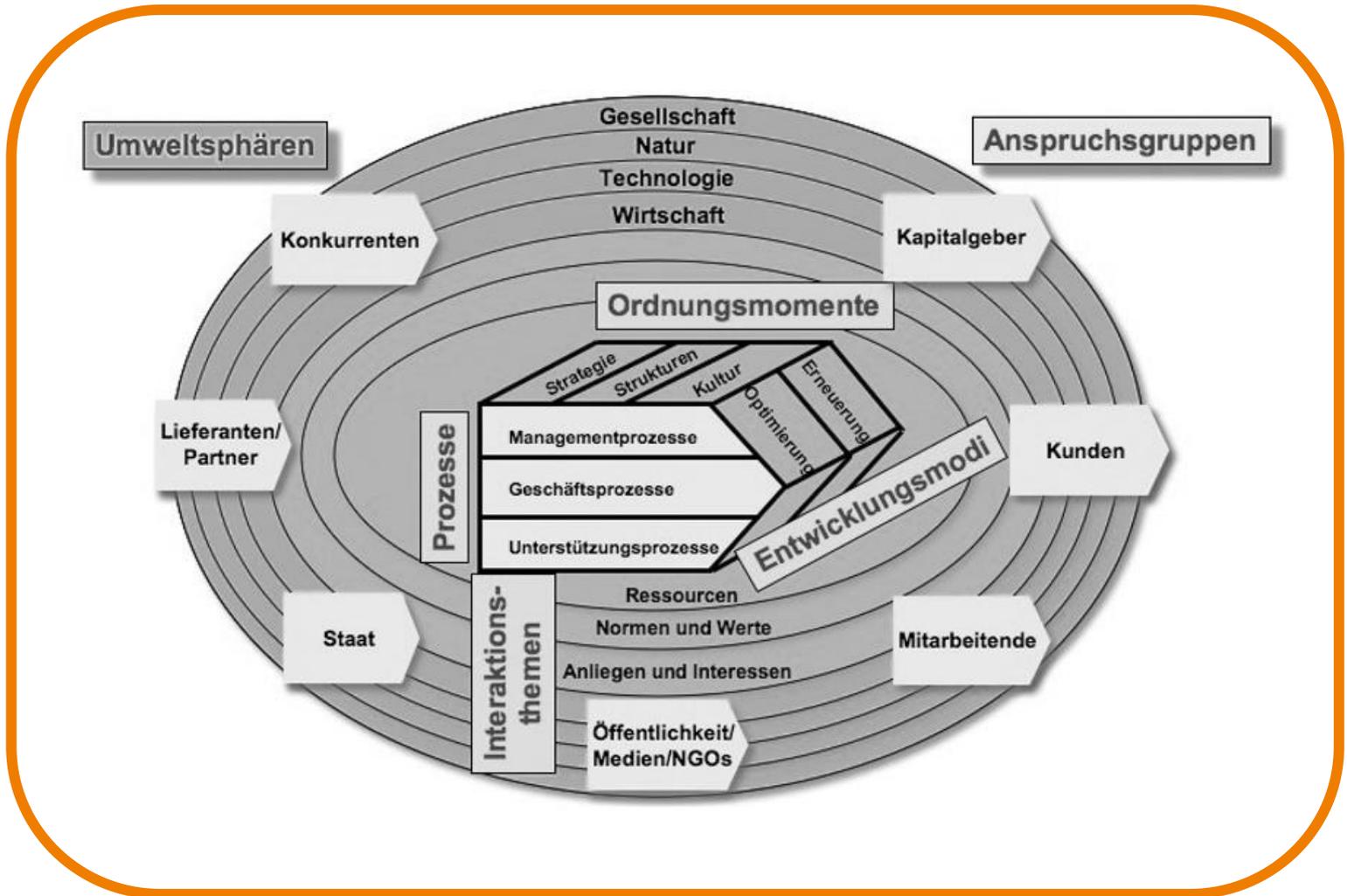
Jack Canfield

quotefancy





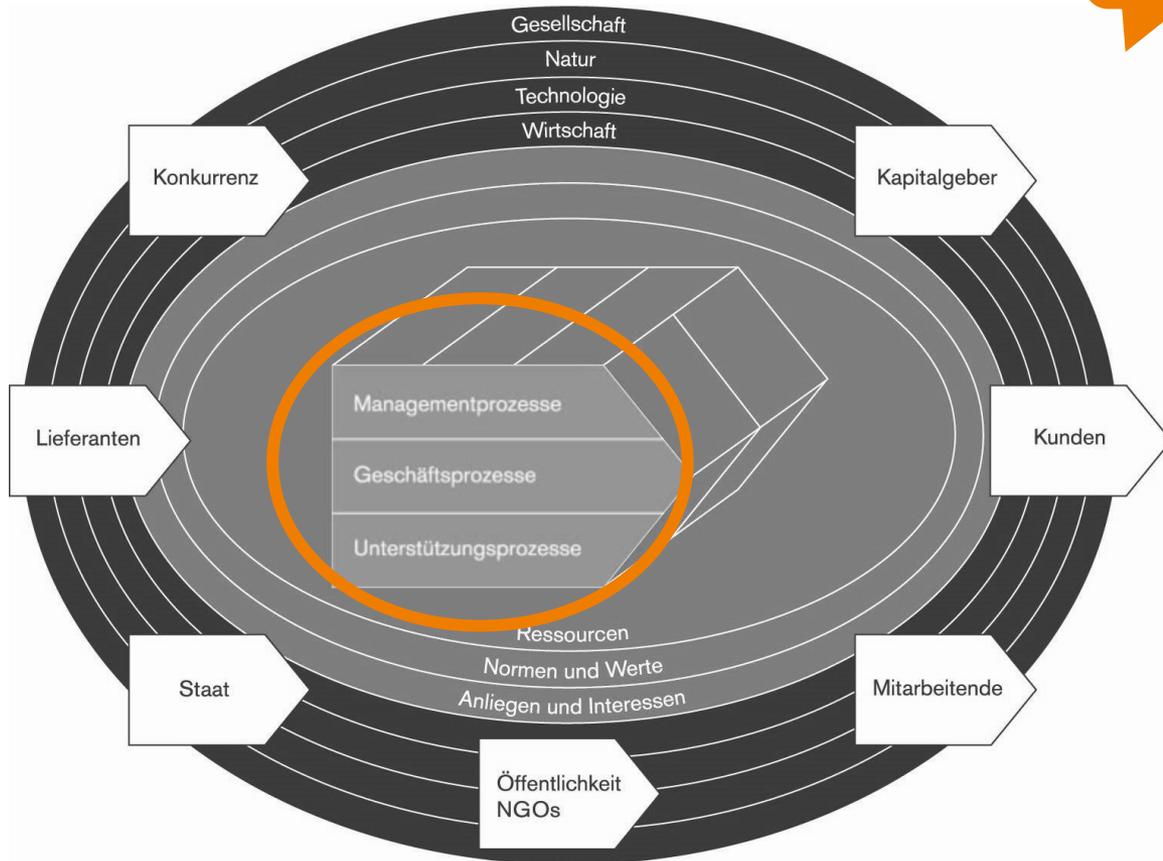




Prozesse

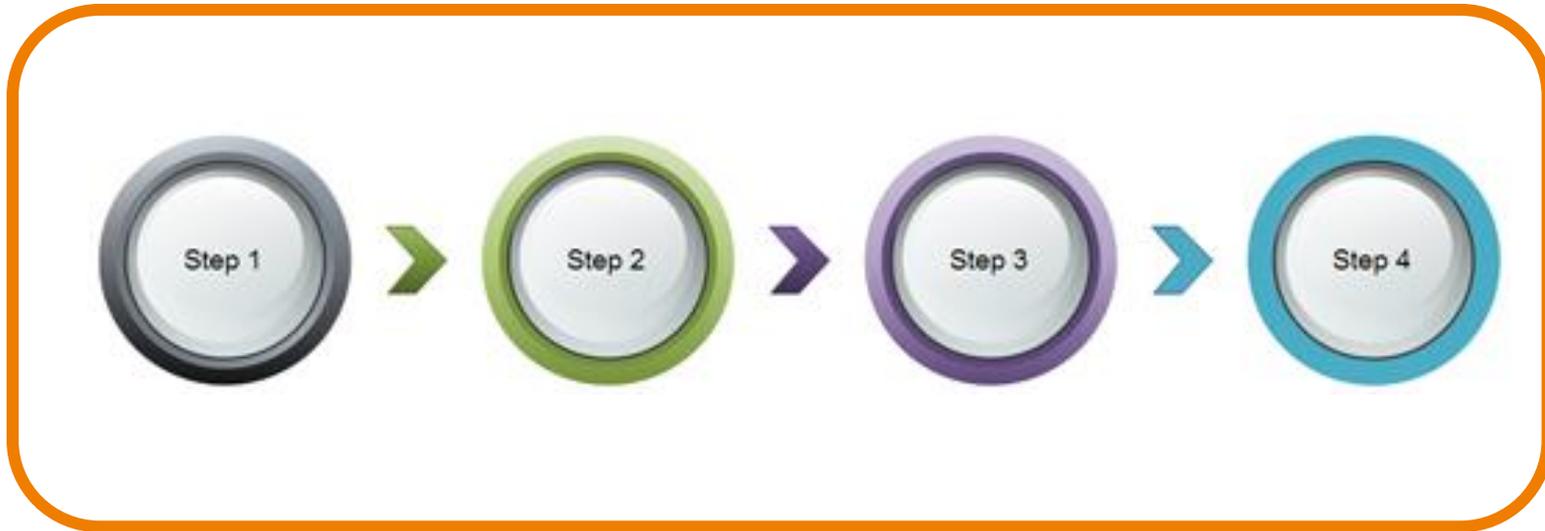
Abläufe in den unterschiedlichen Aufgaben-Bereichen

Seite
30



Definition Prozess

- Ein Prozess ist eine Vielzahl von Aufgaben in einer logischen Reihenfolge aufgelistet
- Beschreibung von Verrichtungsfolgen, d.h. was wird wie in welcher Reihenfolge angeordnet



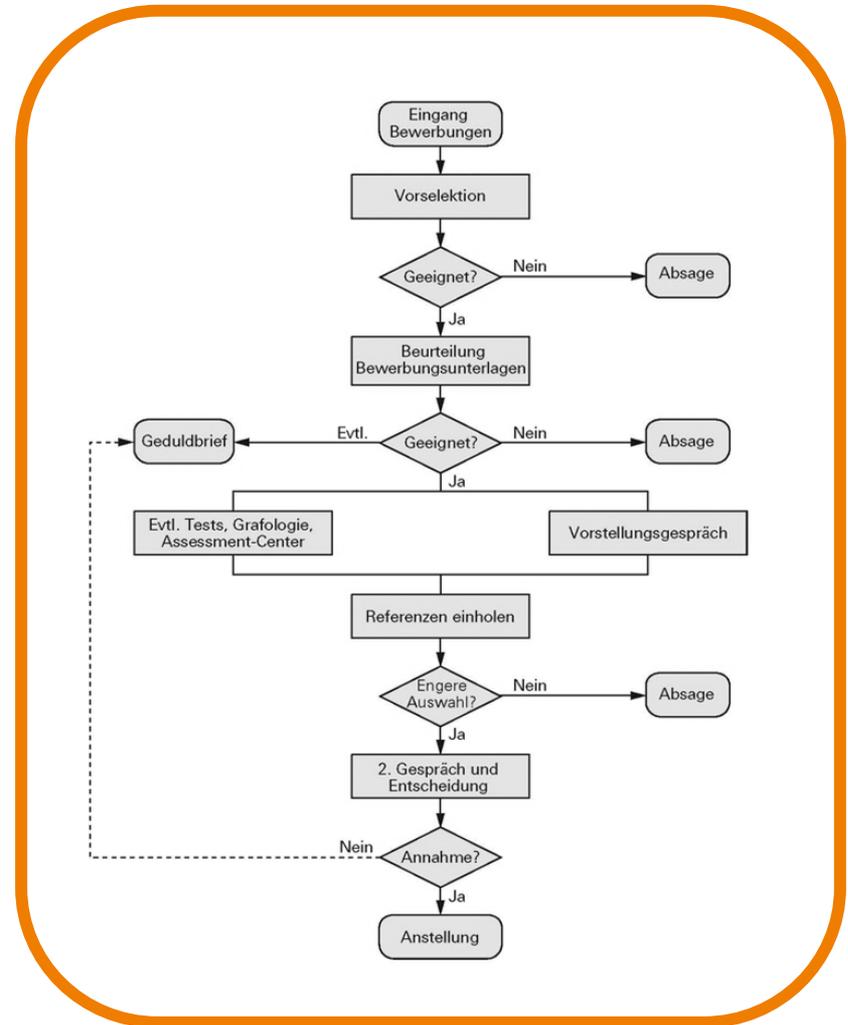
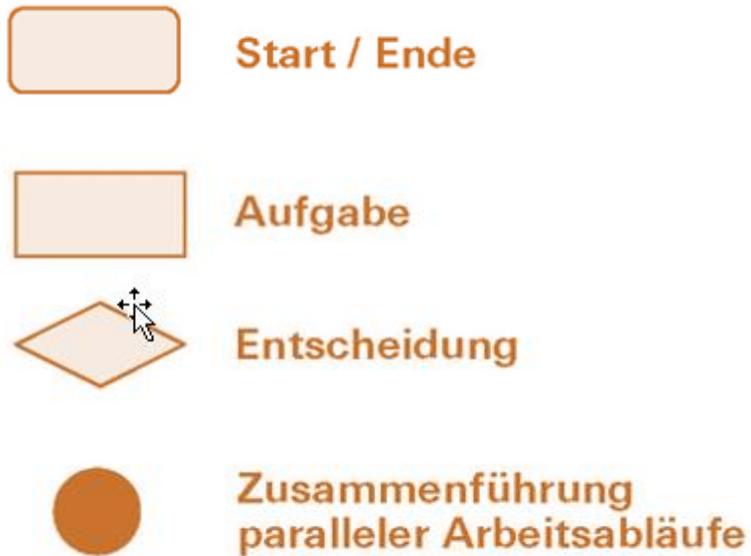
Prozess-Elemente

- Input
- Output
- Folge von Aufgaben
- Kundenwert (Nutzen schaffen)

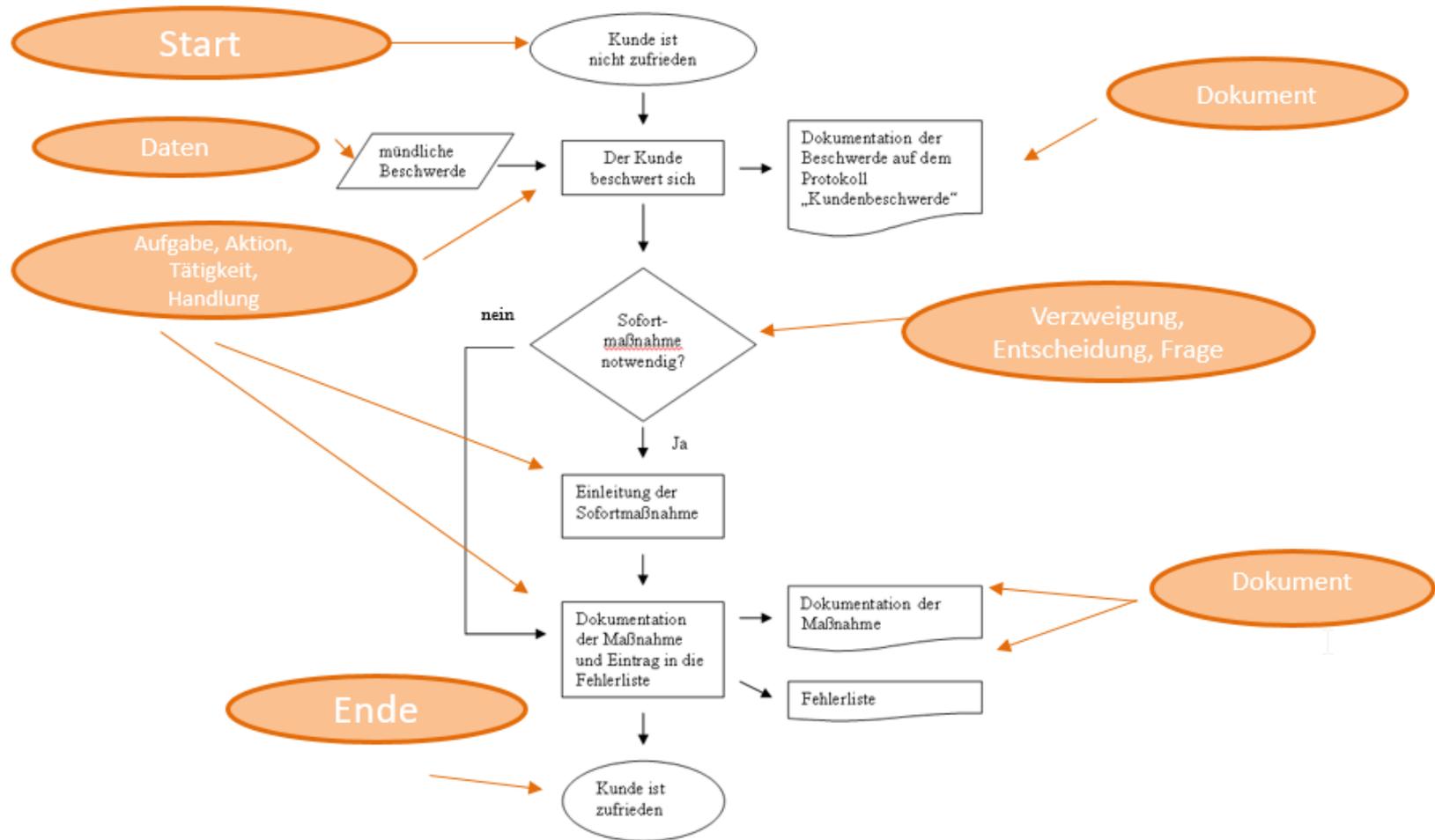


Darstellungsform für Prozesse

Flussdiagramm/Flowchart



Flowchart Beispiel



Flussdiagramm / Flowchart

Das **Flussdiagramm** ist eine geeignete Darstellungsmethode um Arbeits- und Geschäftsabläufe übersichtlich darzustellen um diese zu analysieren und optimieren.

Einsatzmöglichkeiten

Telefonat

Impfungen

Terminvergabe

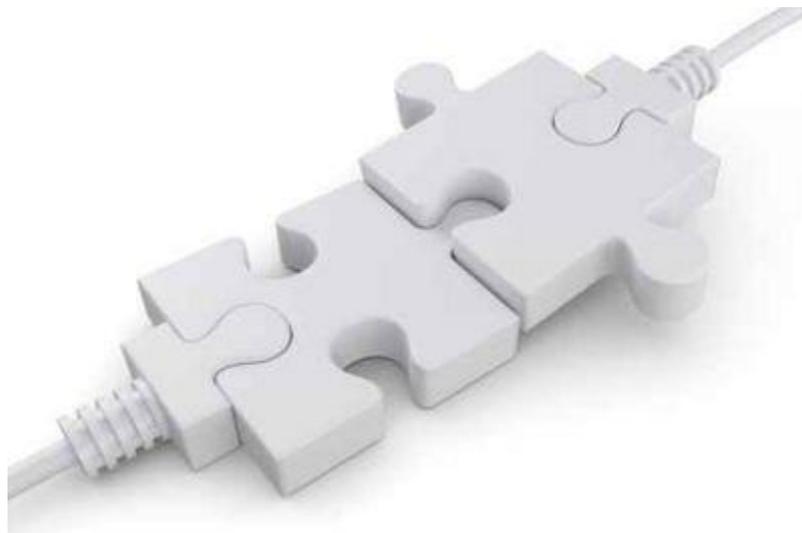
...



Schnittstellen

Jener Punkt im Prozessablauf, bei dem die Verantwortung von einer Stelle/Person an eine andere übergeben wird.

Schlanke, effiziente Prozesse haben möglichst wenige Schnittstellen.



Prozesslandkarte

1. Managementprozesse

1.1 Organisation

1.2 Strategie

1.3 Controlling

1.4
Qualitätsmanagement

1.5 Marketing

2. Kernprozesse

2.1 Stationäre
Versorgung

2.2 Ambulatorium

2.3 Tagesklinik

3. Unterstützungsprozesse

3.1 Personal

3.2 Finanzen

3.3 Forschung

3.4 Informatik

3.5 Facility
Management

Prozesse

Abläufe in den unterschiedlichen Aufgaben-Bereichen



Managementprozesse

Führungsprozesse

Planungs- und Steuerungsprozesse

Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens zusammenhängen.



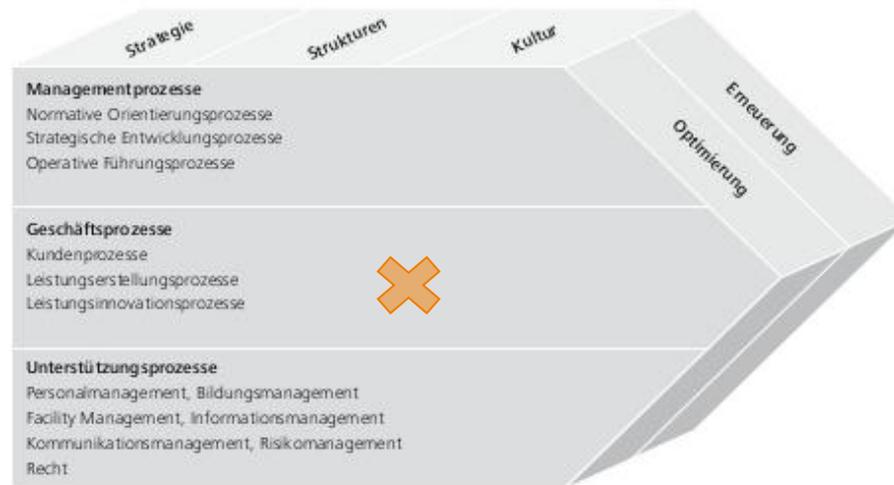
Geschäftsprozesse

Leistungsprozesse/Kernprozesse

Ausführungsprozesse/Herstellungsprozesse

Marktbezogene Tätigkeiten, sie sind direkt an der Wertschöpfung für den Kunden beteiligt.

Sie beziehen sich auf Unternehmungsleistungen zur Schaffung von Kundennutzen.

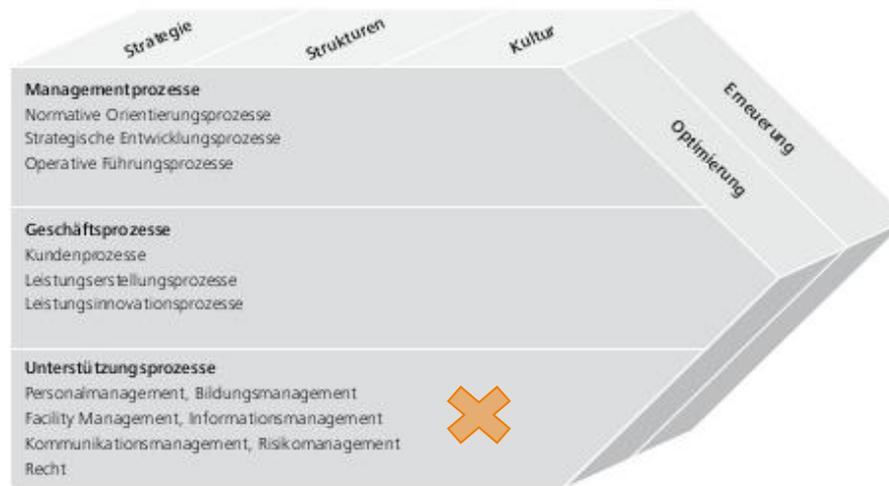


Unterstützungsprozesse

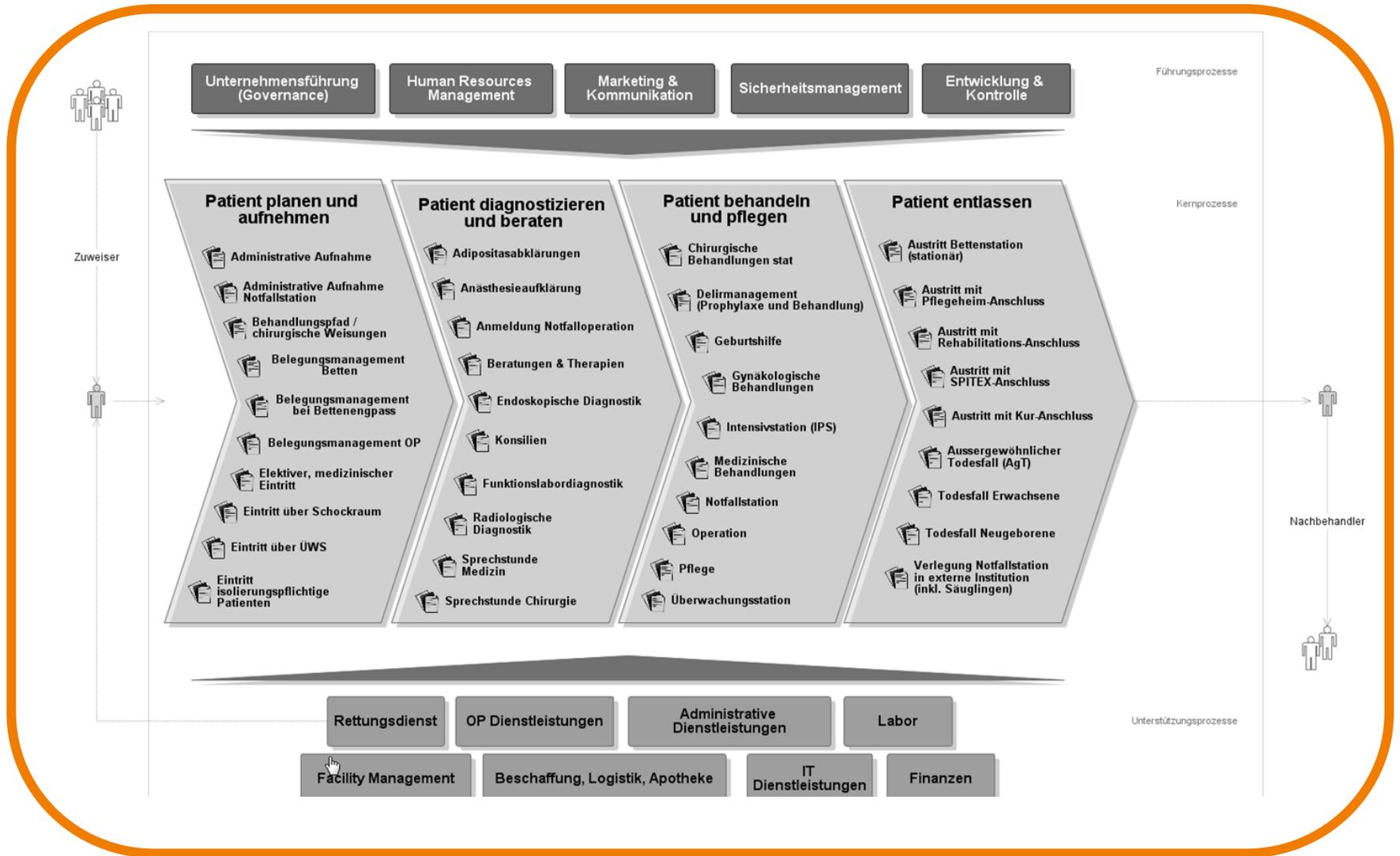
Supportprozesse/Serviceprozesse

Sie stellen die **Infrastruktur** bereit und erbringen **interne Dienstleistungen** (z.B. HR, IT, Buchhaltung etc.)

Sie sind indirekt an der Wertschöpfung für den Kunden beteiligt, unterstützen die Geschäftsprozesse.

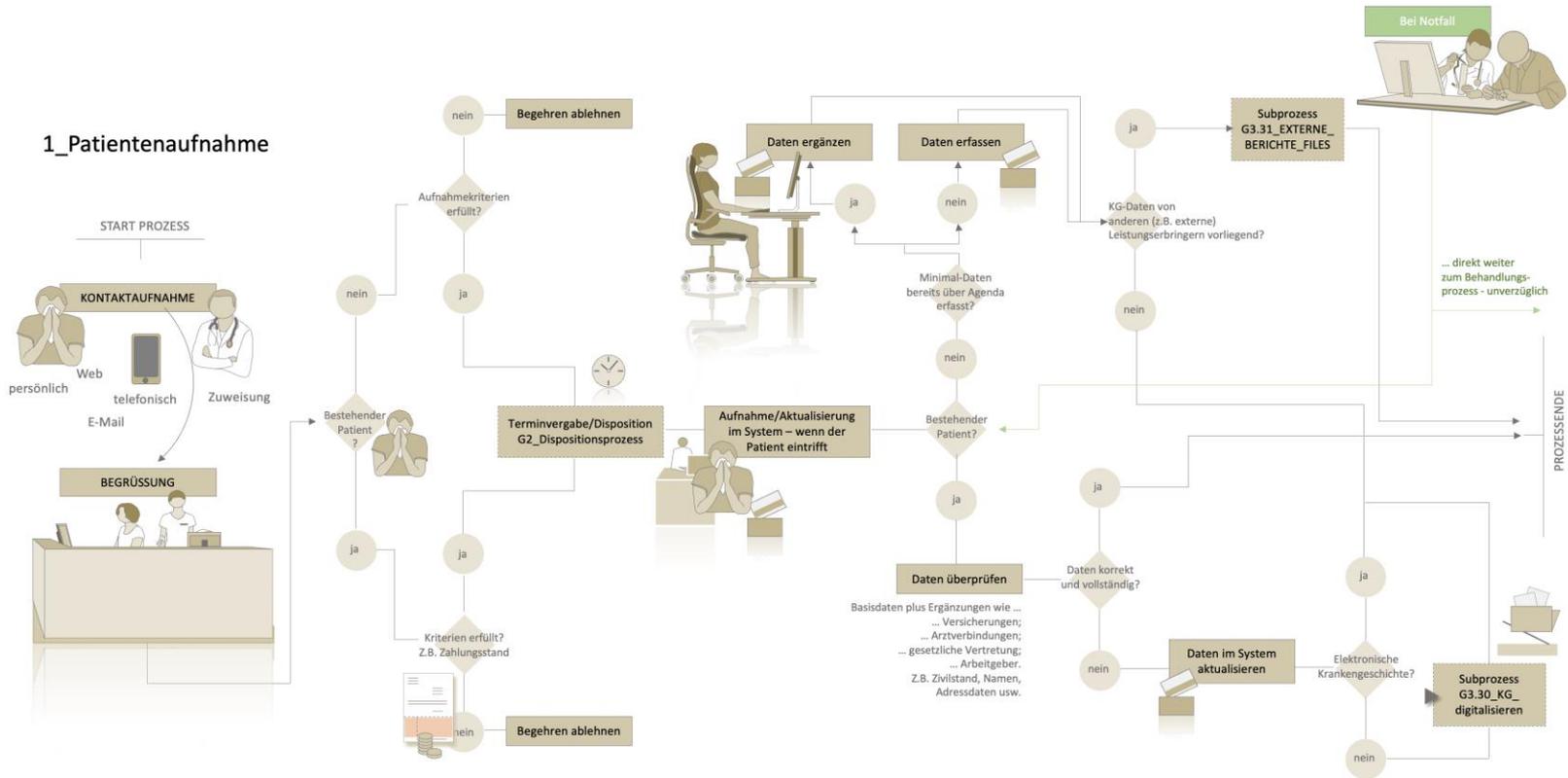


Beispiel Prozesslandkarte „Spital Männedorf“



Beispiel Prozesslandkarte „Patientenaufnahme“

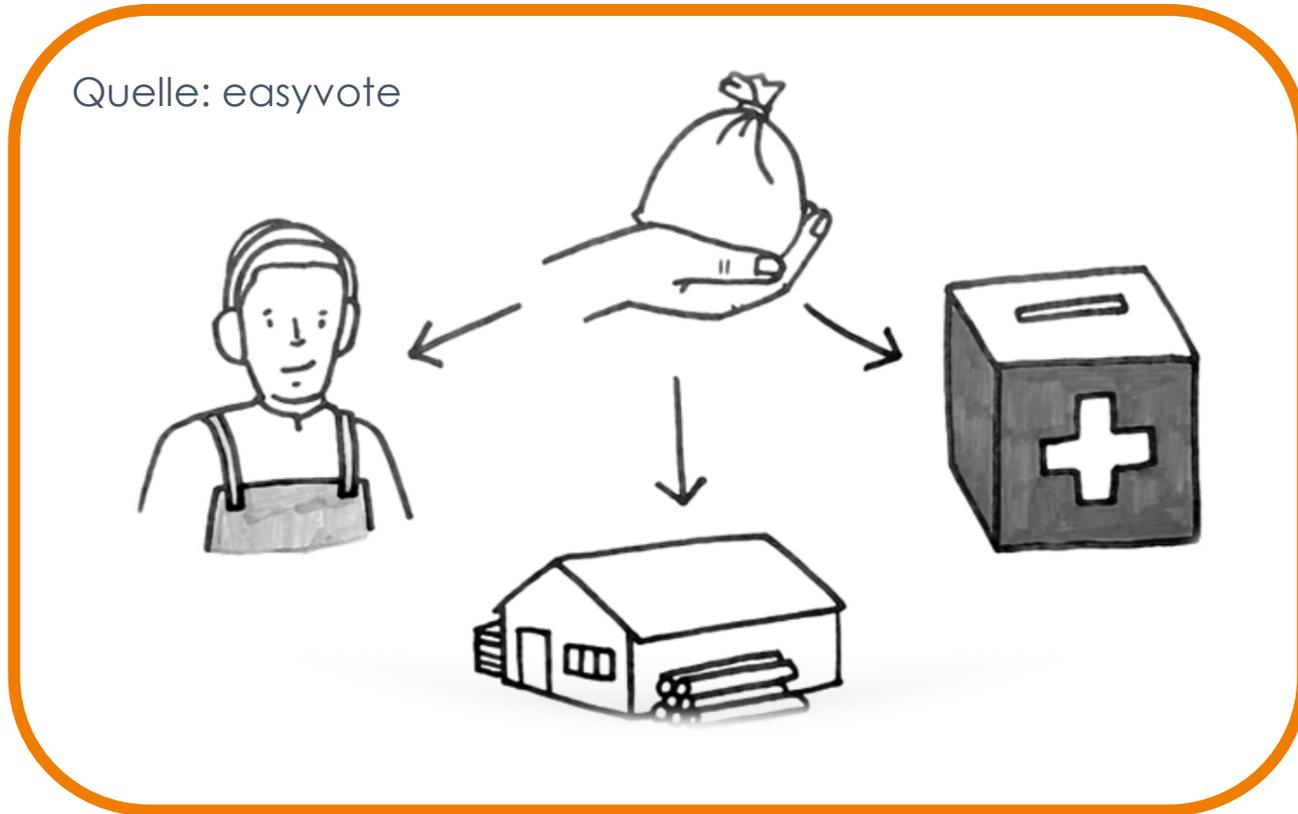
1_Patientenaufnahme



In diesem Prozess geht es – bewusst – nicht nur um die reine Patientenaufnahme. Würde es um die reine Patientenaufnahme/Patientenerfassung gehen, so wären Elemente im Zusammenhang mit bestehenden Patienten hier nicht aufgeführt. Absichtlich sind aber einige wichtige Elemente integriert worden, damit nicht weitere Kleinprozesse definiert werden müssen.

© Copyright Peter Amherd

Wertschöpfung



<https://www.youtube.com/watch?v=6nM5Dj1znEY>

Definition

Allgemein wird **Wertschöpfung** als die Wertgrösse beschrieben, um die der Output den Input übersteigt, also eine durch den Transformationsprozess entstehende, dynamische Grösse.

Eine höchstmögliche betriebliche Wertschöpfung zu erzielen sollte das Ziel ökonomischen Handelns sein.

Wenn nun der Input wertmässig dauerhaft den Output übersteigt, also eine negative Wertschöpfung entstanden ist, ist diese für das Unternehmen stark gefährdend.

Wertschöpfung ist das Ziel produktiver Tätigkeit.

Diese transformiert vorhandene Güter in Güter mit höherem Geldwert.

Wertschöpfung

Wertschöpfung steht als Einkommensquelle zur Verfügung, um die am Unternehmensgeschehen Beteiligten für ihre Leistungen zu entschädigen:

- Arbeitnehmer: Löhne
- Eigen- und Fremdkapitalgeber: Zinsen
- Staat: Steuern

**Reicht die Wertschöpfung nicht aus, um alle Beteiligten zu entlohnen,
kann ein Unternehmen nicht bestehen!**

Lern-Check

Versuchen Sie für Ihre Praxis / Ihr Zentrum eine geeignete Prozesslandkarte zu gestalten und befüllen Sie die Felder.

Managementprozesse			
Leistungsprozesse			
Supportprozesse			

Prozess im Praxisalltag Qualitätsmanagement

Seite
31



Übung / Arbeitsauftrag

Qualitätsmanagement im Praxisalltag

Wo findet Qualität in der Arztpraxis überall statt?

www.menti.com

Geben Sie den Code ein

Sammeln Sie Elemente von positiv erlebter Qualität aus Patientensicht.



Qualitätsmanagement

Das **Qualitätsmanagement** beschäftigt sich mit der Festlegung, Sicherstellung und Überprüfung von Qualitätszielen in einem Unternehmen.

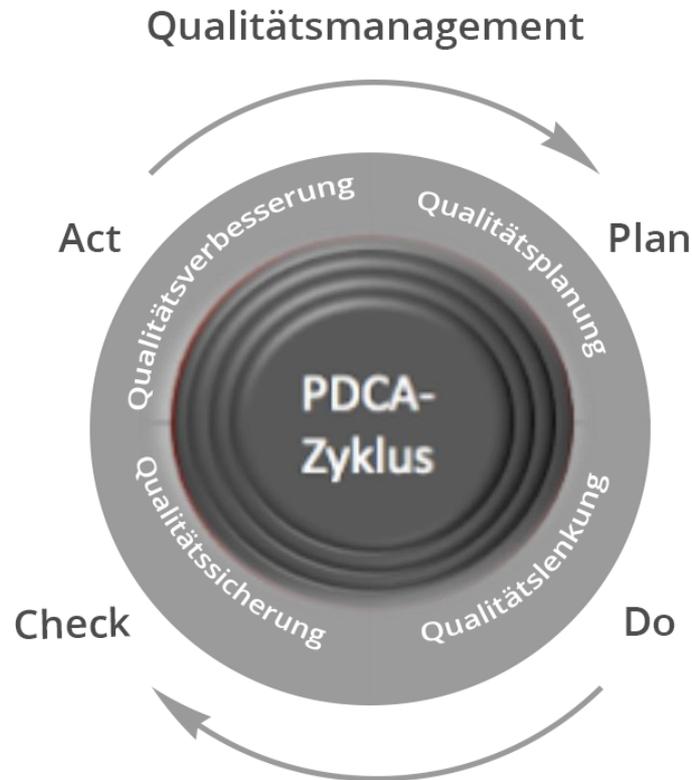
Der Fokus liegt folglich nicht nur auf dem Endergebnis (Produkt oder Dienstleistung), sondern darüber hinaus auch auf den zielführenden Arbeitsgängen (Prozesse) und deren Schnittstellen.

Qualitätsmanagement ist eine Kernaufgabe des Managements



Grundelemente des Qualitätsmanagements

Das **Qualitätsmanagement** beschäftigt sich mit der Qualitäts-Planung, -Lenkung, -Sicherung und – Verbesserung.



Vorteile

- Durchleuchtung betrieblicher Abläufe mit der Absicht zu optimieren und dadurch Ressourcen zu sparen
- Schaffung von Transparenz und Verbesserung der Zusammenarbeit durch geklärte Zuständigkeiten
- Positive Aussenwirkung auf Patienten durch Bildung von Vertrauen
- Förderung des Qualitätsbewusstseins
- Erhaltung/Erweiterung von Unternehmenskenntnissen durch Dokumentation
- Nachweis der Sorgfaltspflicht der Praxis bei Rechtsfragen

Ziele

- **Verlässliche Qualität** der Dienstleistungen/Abläufe/Prozesse
- **Nachweis** über verlässliche Qualität
- **Weiterentwicklung** der Qualität

**Ein Qualitätsmanagementsystem hat das Ziel,
Fehler und Risiken zu minimieren und die Sicherheit zu fördern –
sowohl für die Patienten als auch für das Personal**

Traditionelle Qualitätssicherung in der Arztpraxis

- Arztvisiten
- Statistikauswertungen
- Patienten/MA-Befragung
- Teamsitzungen mit Übergabeformalitäten
- Fallbesprechungen
- Teilnahme an Ringversuchen

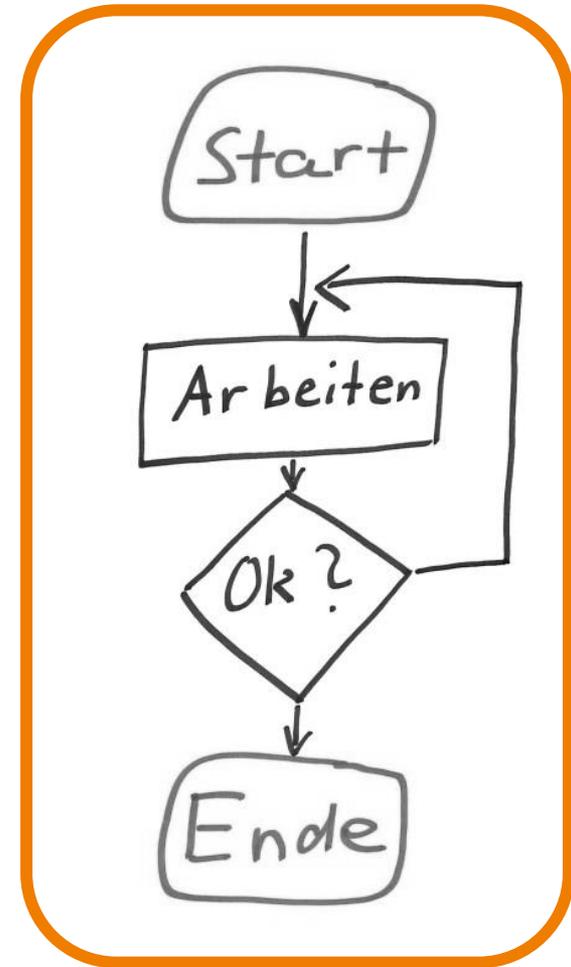
Qualitätsentwicklung

Die Entwicklung ist zeitlich unbegrenzt, mit wechselnden Prioritäten und unterschiedlicher Dynamik.

- Persönliche und fachliche Fortbildung
- Gezielte Praxisoptimierung mit Standardisierung von Arbeitsabläufen
- Angenehmer Umgang & offene Kommunikation mit Team und Patienten

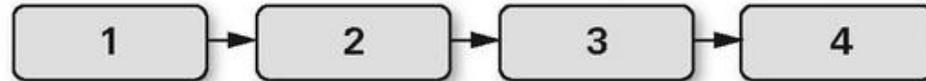
Teilschritte Prozessoptimierung

- Bestandsaufnahme
- Entwicklung Sollkonzept
- Mitarbeiterschulung
- Prozessbeschreibung
- Prozessdurchführung/interne Audits
- Prozessüberarbeitung

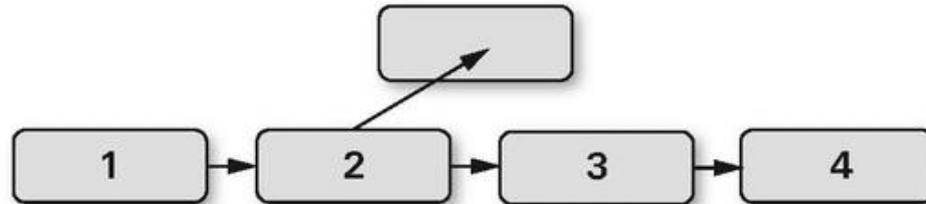


Optimierung in Einzelprozessen

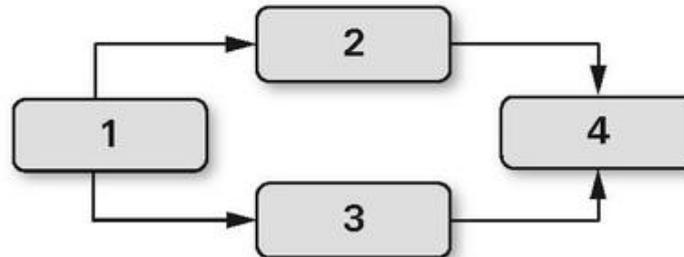
Ausgangslage



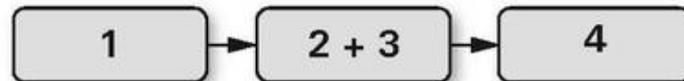
Prozessschritt auslagern
(in einen anderen Prozess)



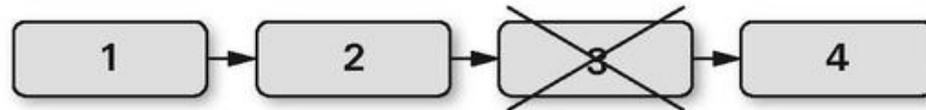
Prozessschritte parallelisieren



Prozessschritte zusammenlegen



Prozessschritt weglassen



Methoden der Prozessoptimierung (Entwicklungsmodi)



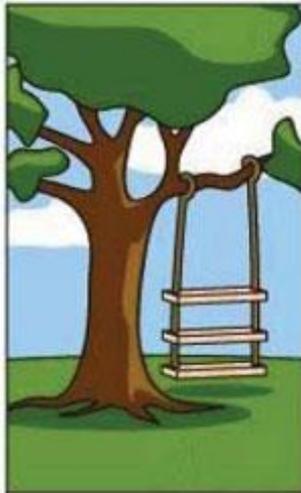
Optimierung
evolutionärer Wandel

Erneuerung
Revolutionärer Wandel

Projektmanagement



Projektmanagement



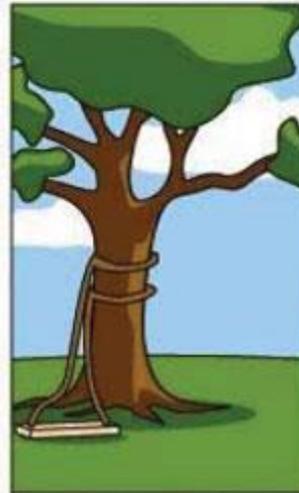
Was der Kunde erklärte



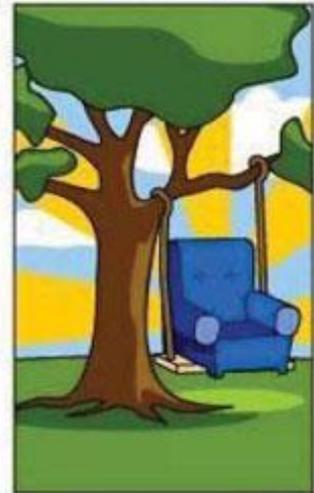
Was der Projektleiter verstand



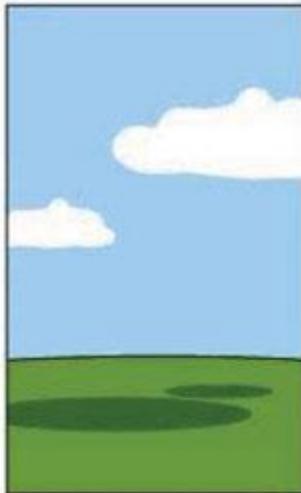
Wie es der Analytiker entwarf



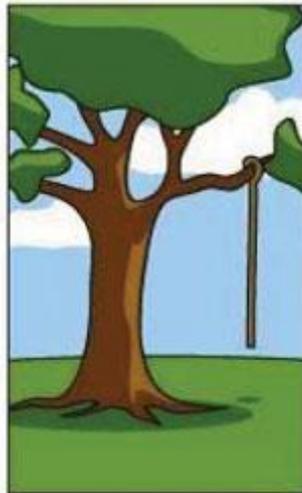
Was der Programmierer programmierte



Was der Berater definierte



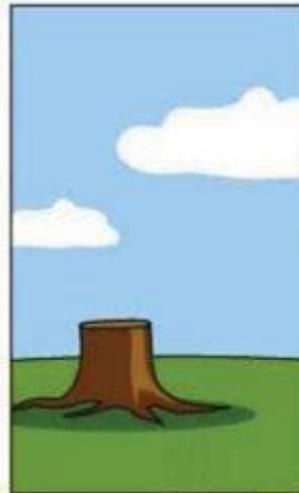
Wie das Projekt dokumentiert wurde



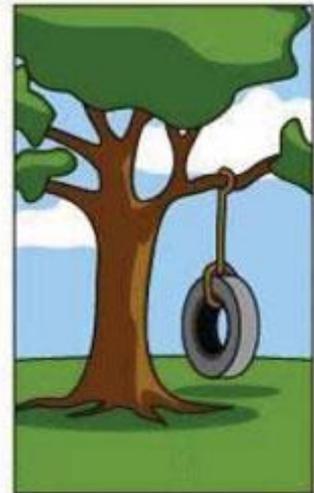
Was installiert wurde



Was dem Kunden in Rechnung gestellt wurde



Wie es gewartet wurde



Was der Kunde wirklich gebraucht hätte

Projektmanagement

Projektmanagement ist ein **systematischer Prozess zur Führung komplexer Vorhaben.**

Projektmanagement wird als Managementaufgabe gegliedert in

- Projektdefinition
- Projektdurchführung und
- Projektabschluss

Ziel ist, dass Projekte richtig geplant und gesteuert werden, dass die Risiken begrenzt, Chancen genutzt und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden.

Projektfehlschläge

Eröffnung des Flughafens Berlin Brandenburg

Im 2005 Baukosten von 1,9 Milliarden Euro geplant. Baubeginn 2006. Flugbetrieb war für 2011 geplant. Der Eröffnungstermin wurde sieben Mal verschoben. Eröffnung 2020. Explodierende Kosten, zuletzt über sechs Milliarden Euro. Das Bauprojekt wurde zum Sinnbild eines ausser Kontrolle geratenen staatlichen Grossprojektes.

Kostenexplosion bei der Elbphilharmonie

Das Konzerthaus ist mit 800 Millionen Euro zehnmal so teuer wie ursprünglich geplant.

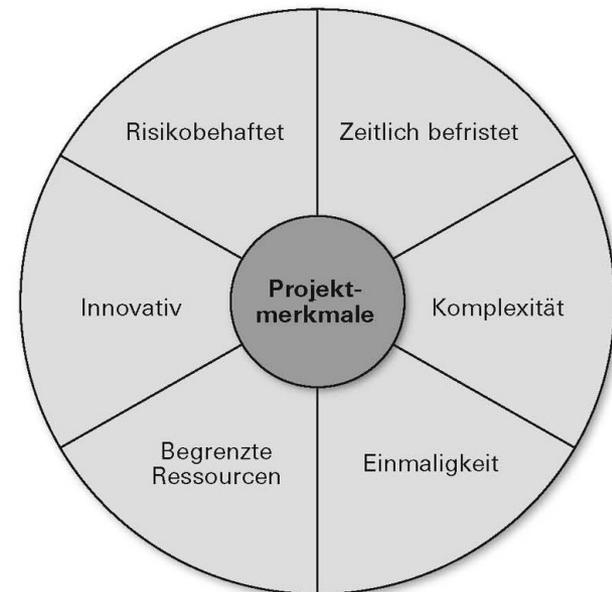


Hauptursachen für gescheiterte Projekte

- Projektmanagement-Erfahrung unzureichend
- Projektziele / Projektanforderungen undeutlich
- Kommunikation / Information mangelhaft
- Vorbereitung / Projektplanung ungenügend
- Qualifikation der Projekt-Ressourcen mangelhaft
- Ressourcen-Verfügbarkeit unzureichend
- Rollenverteilung / Kompetenzen unklar
- Projektcontrolling / Projektsteuerung ungenügend
- Kultur der Zusammenarbeit mangelhaft
- Prioritäten unklar

Projektmerkmale

- zeitlich begrenzt (Beginn und Ende)
- komplex, vielschichtig, neuartige Faktoren/Ziele
- einmalige Aufgabenstellung (nicht im Rahmen der fixen Arbeitsorganisation)
- begrenzte Ressourcen (personell, zeitlich & finanziell)
- innovativer Charakter (Neuigkeitswert)
- risikobehaftet



Erfolgsfaktoren für Projekte

Seite
41

Arbeitsauftrag (45 min)

Aneignungsphase

Lesen Sie **Kapitel 4.3.** und bearbeiten Sie einzeln den Inhalt und sammeln Sie Stichworte.

Vermittlungsphase

Tauschen Sie in 2/3er Gruppen Ihre Stichworte aus und diskutieren Sie darüber (Wissen überprüfen).

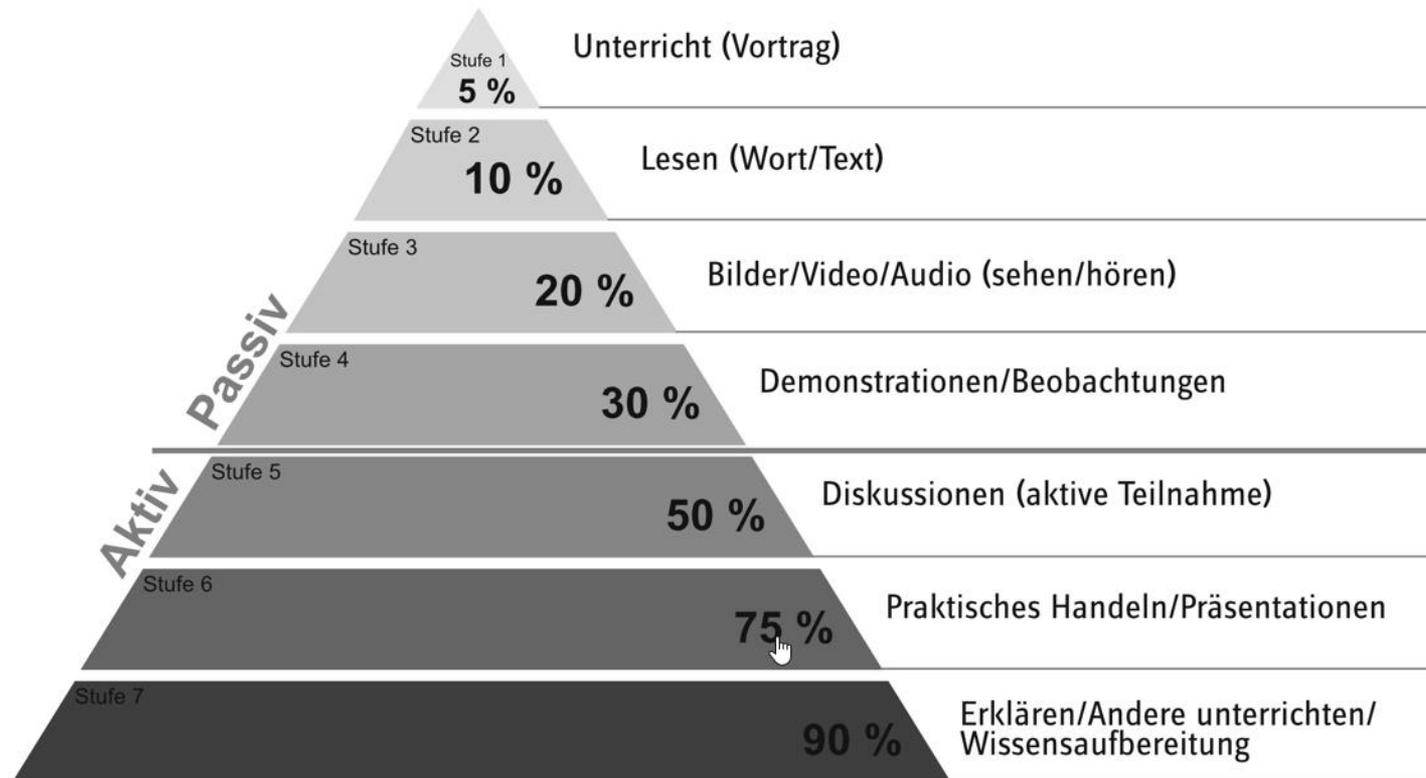
Sammeln Sie in der Gruppe die wichtigsten Informationen (Stoff verdichten).

Verarbeitungsphase

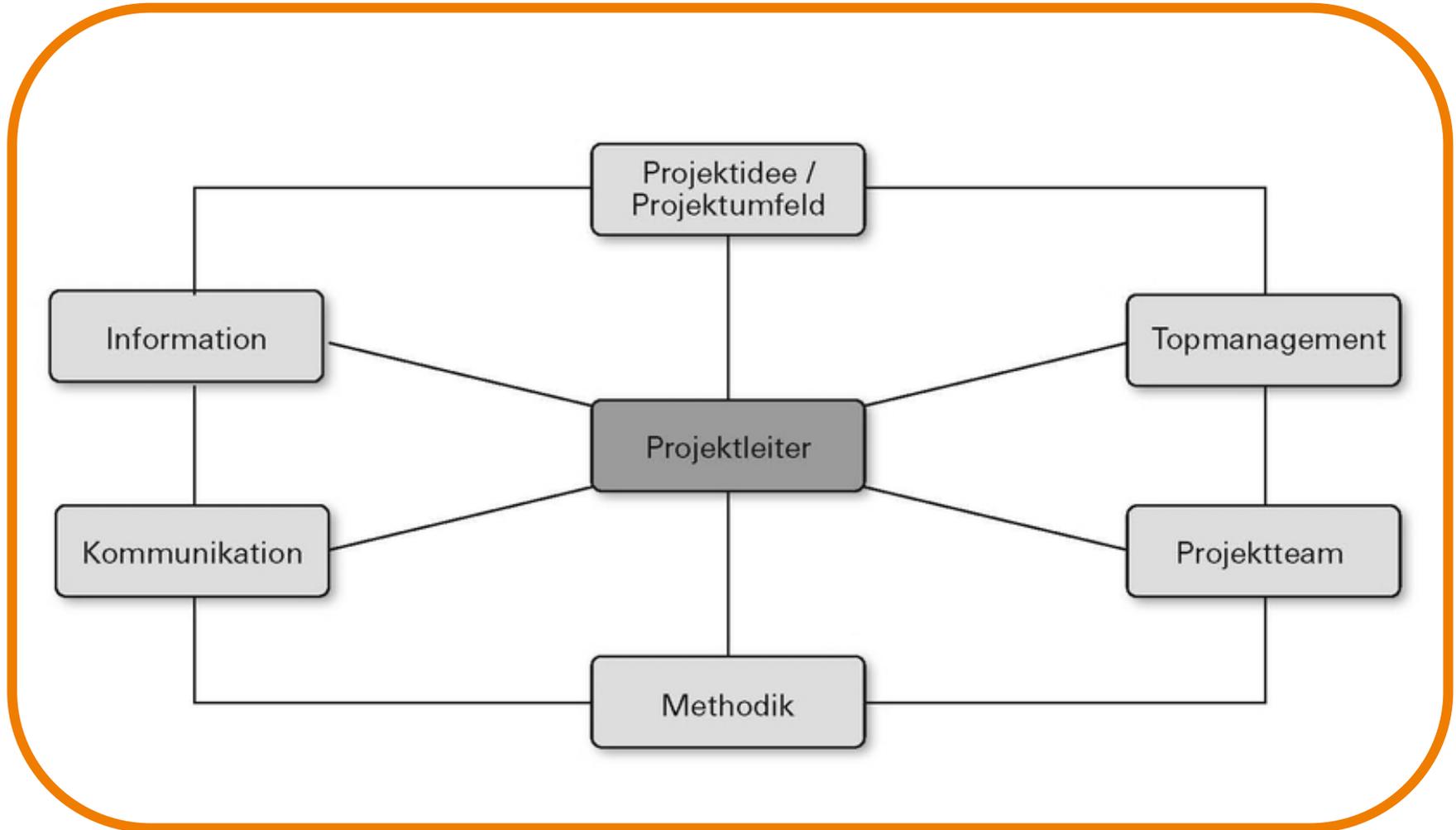
Im Plenum prüfen wir Ihr Wissen, beantworten offene Fragen und ziehen unsere Schlussfolgerungen.



Exkurs Lernpyramide



Erfolgsfaktoren für Projekte



Projektidee

Von der Projektidee zu verbindlichen Projektzielen



Projektziel =
Ergebnis eines
Projekt

Im Projektziel wird im Wesentlichen ausgedrückt, was das Ergebnis des Projektes oder der Endzustand sein soll.

Projektziele

Ziele braucht es im Projektmanagement in vielerlei Hinsicht...

Ergebnisziele/Sachziele/Sache

- Was soll erreicht werden?
- Was darf es kosten?

Ablaufziele/Prozessziele/Termin

- Bis wann soll es erreicht werden?
- End-, Zwischentermine, Meilensteine



Projektziele

Für die Führung und Steuerung des Projekts sind Ziele unerlässlich.

Wichtiger Erfolgsindikator – Klare Zielsetzungen mit smarten Zielen

- Verständlich **S**
- Messbar **M**
- kontrollierbar **A**
- erreichbar **R**
- zeitgebunden **T**

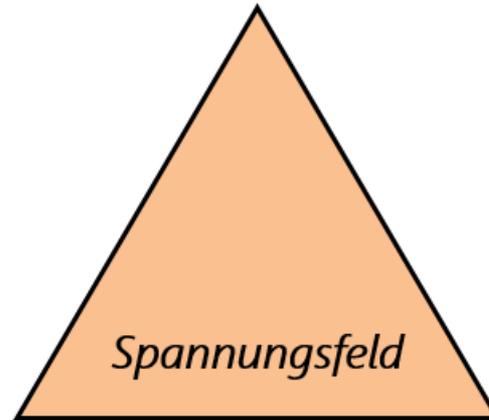


Dreieck der Projektziele



Qualität

Welche konkreten Ergebnisse sollen erreicht werden?
Welche Qualität sollen diese Ergebnisse aufweisen?
Projektumfang und -inhalte?



Kosten

Wie hoch ist das Projektbudget?
Welche Personalressourcen stehen
zur Verfügung?

Zeit

Wann müssen die Ergebnisse
spätestens vorliegen?
Welche Meilensteine sind einzuhalten?

Zielformulierungen

Zu Beginn werden Ziele sehr allgemein formuliert. Oft ist es noch nicht möglich, Ziele konkret zu formulieren.

Im Laufe des Projektes werden sie immer greifbarer.

Es ist wichtig, die Zielfindung als Prozess zu verstehen.

Sie ist häufig ein wichtiger Teil des Projektes.

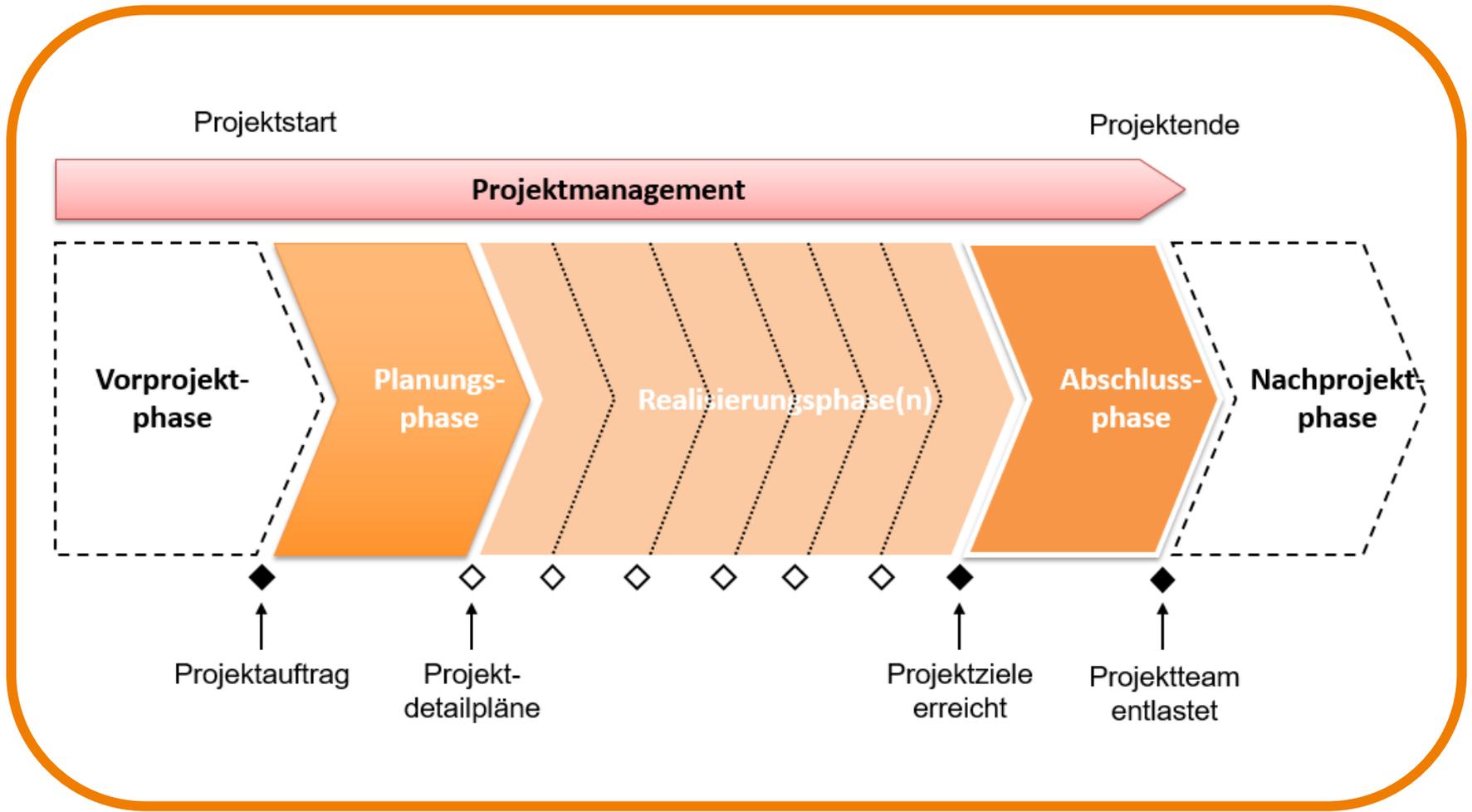
Die formulierten Ziele sind ein wesentlicher Bestandteil des **Projektauftrages**.



Projektauftrag

- Projektbezeichnung, Projektname (Identifikation)
- Projektziel
- Projektbeginn und -ende
- Ausgangslage (Projektbeschreibung)
- Projektabgrenzung
- Projektorganisation
- Mitglieder eines allfälligen Lenkungsausschusses
- Projektleiter und Projektteam
- Termine, Meilensteine
- Hauptaufgaben, Projektphasen
- Ressourcen, Budget
- Informations- und Berichtswesen
- Projektdokumentation
- Unterschrift des Auftraggebers und des Projektleiters

Projekttablauf



Kick-off-Meeting

Die erste gemeinsame Besprechung aller am Projekt beteiligten ist das **Kick-off-Meeting**.

- Der Projektleiter lädt das Projektteam ein und verfasst eine Tagesordnung mit etwa folgenden Punkten:
- Vorstellen des Projektauftrags
- Vorstellen der Teammitglieder
- Beschreiben der Rahmenbedingungen (Zeitplanung, Kosten, Ziele)
- Verteilung der Aufgaben im Projektteam
- Festlegen der Teamregeln

Über den Verlauf des Kick-off-Meeting wird ein Protokoll verfasst.

Projektplanung

Die Projektplanung beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Projektablauf (zeitliche Abfolge des Projektes)
- Kosten
- Personelle Ressourcen
- Technische Hilfsmittel

Ein einfaches Projektprinzip besagt – **vom Groben zum Detail**

Planen Sie realistisch, nicht zu optimistisch

Bedeutend für den Projektverlauf ist das Setzen von **Meilensteinen** (Zwischenzielen), diese haben eine motivierende Wirkung

Ablauf- und Terminplanung

Das Ziel der **Ablauf- und Terminplanung** ist die Reihenfolge der Vorgänge eines Projektes, ihre Abhängigkeit von anderen Vorgängen sowie Start- und Endtermine jedes einzelnen Vorganges zu bestimmen.

Ein Projekt wird in Teilaufgaben (Tasks/Arbeitspakete) zerlegt.

Unter einem **Meilenstein** versteht man ein Ereignis mit einer herausragenden Bedeutung für den Projektverlauf.

Ein Meilenstein ist ein wichtiger «Teilschritt».



Projektinformation

Ein **Projektinformationskonzept** besteht aus folgenden Bausteinen:

- **Wer informiert** (Absender)
- **An wen wird informiert** (Empfänger, Anspruchsgruppen)
- **Was wird informiert** (Inhalt, Botschaft)
- **Wann wird informiert** (Zeitpunkt, Rhythmus)
- **In welcher Form wird informiert** (Instrument, Medium)
- **Wo wird informiert** (Ort)

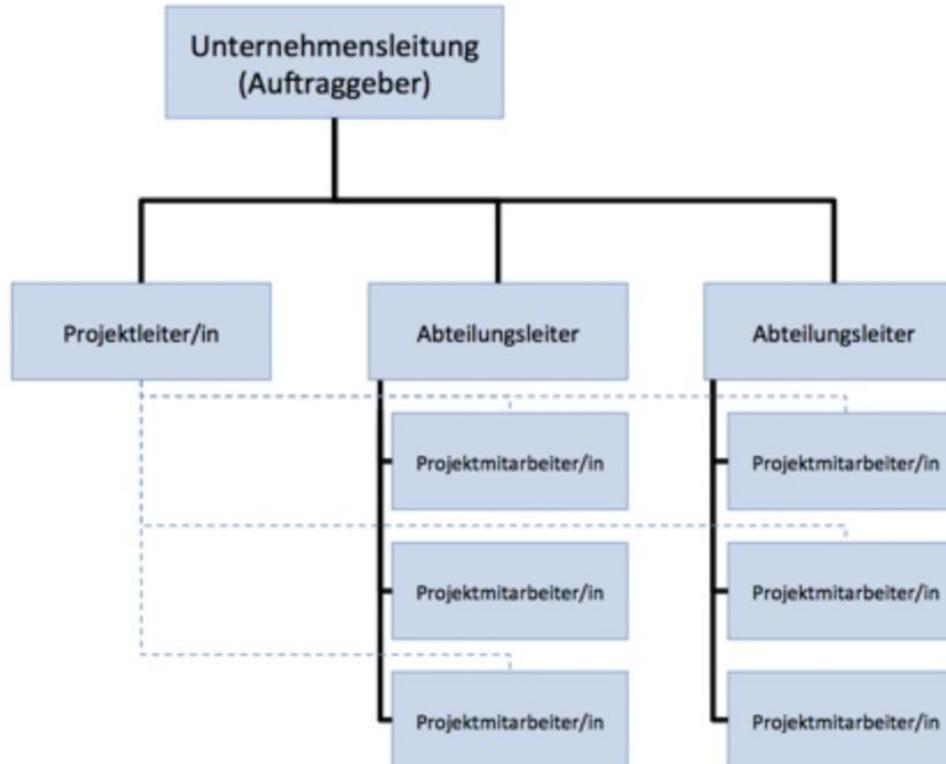
**Die Projektkommunikation bestimmt in hohem Masse
über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts**

Projektorganisation

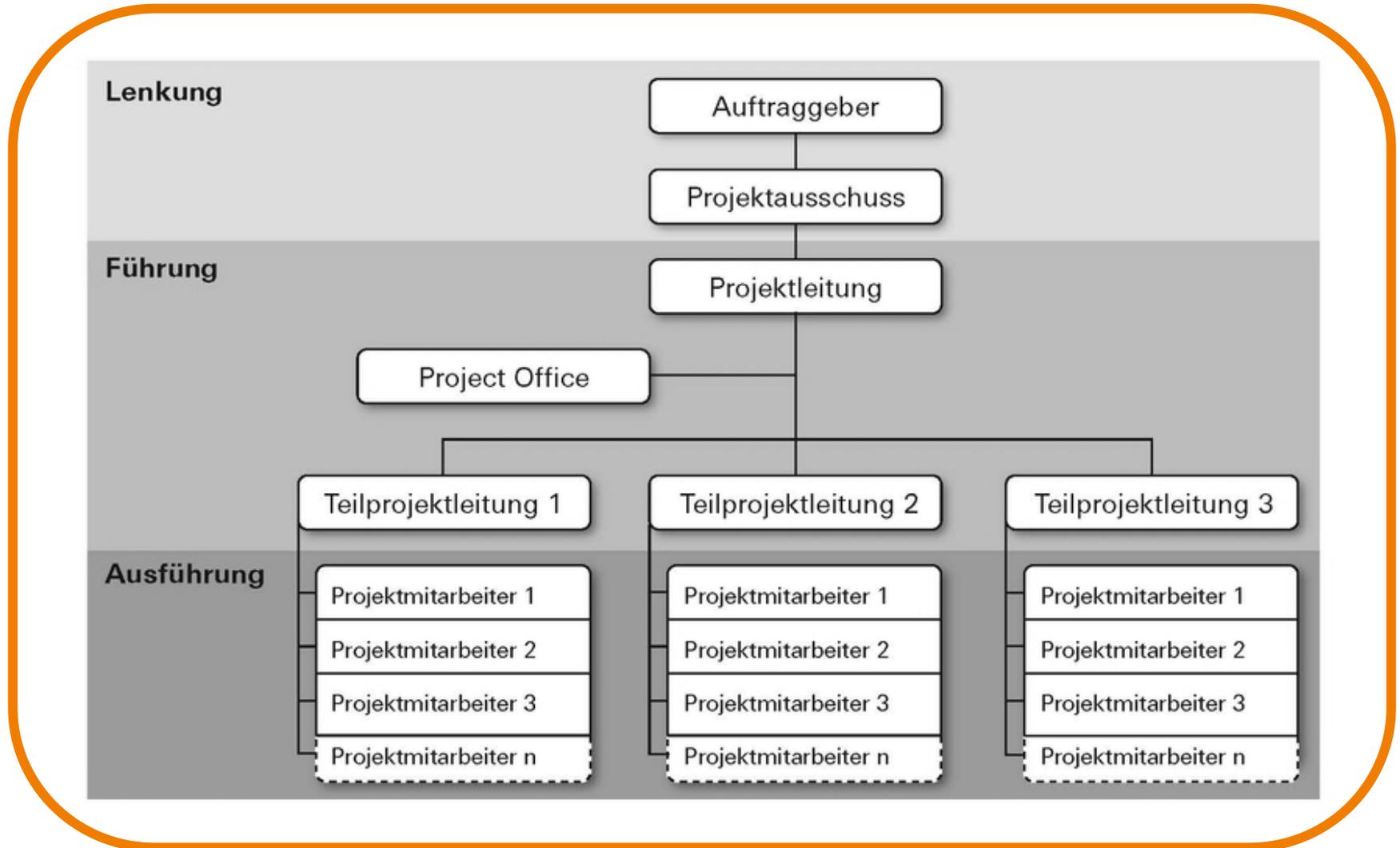
Die **Projektorganisation** besteht aus:

- der **Bildung zweckmässiger Stellen** (Anforderungsprofil, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen)
- deren **Zuordnung zu den Instanzen** (Lenkung, Führung, Ausführung, Fachbeteiligung)
- Wahl der **geeigneten Organisationsform** (Projektmitarbeit ausschliesslich oder nebenbei)

Matrix-Projektorganisation



Autonome Projektorganisation



Organisationsformen

Die Wahl der am besten geeigneten Organisationsform hängt von den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens und des Projektes ab.

Reine Projektorganisationsform

- Leiter hat vollständige Führung (Zielverantwortung, disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnis)
- Teuer

Matrix- Projektorganisationsform

- Einfache Rekrutierung
- Mitarbeiter haben zwei Vorgesetzte → Zielkonflikt

Projektcontrolling

Projektcontrolling bezieht sich auf die Sicherung des Erreichens der Projektziele und somit auf die Kontrolle des Projektablaufes.

Kontinuierlicher Soll-Ist-Vergleich

- Aufgaben, Leistungsfortschritt
- Termine, Meilensteine
- Kosten, Ressourcen
- Stimmung, Akzeptanz (innen & aussen)



Controlling Massnahmen

Arbeitsfortschritt zu gering

- höherer Ressourceneinsatz, zusätzliche ProjektmitarbeiterInnen
- Wechsel Teammitglieder

Terminüberschreitung / Zeitdruck

- höherer Ressourceneinsatz, zusätzliche ProjektmitarbeiterInnen
- paralleles Arbeiten (soweit möglich)
- nicht wertschöpfende Tätigkeiten minimieren

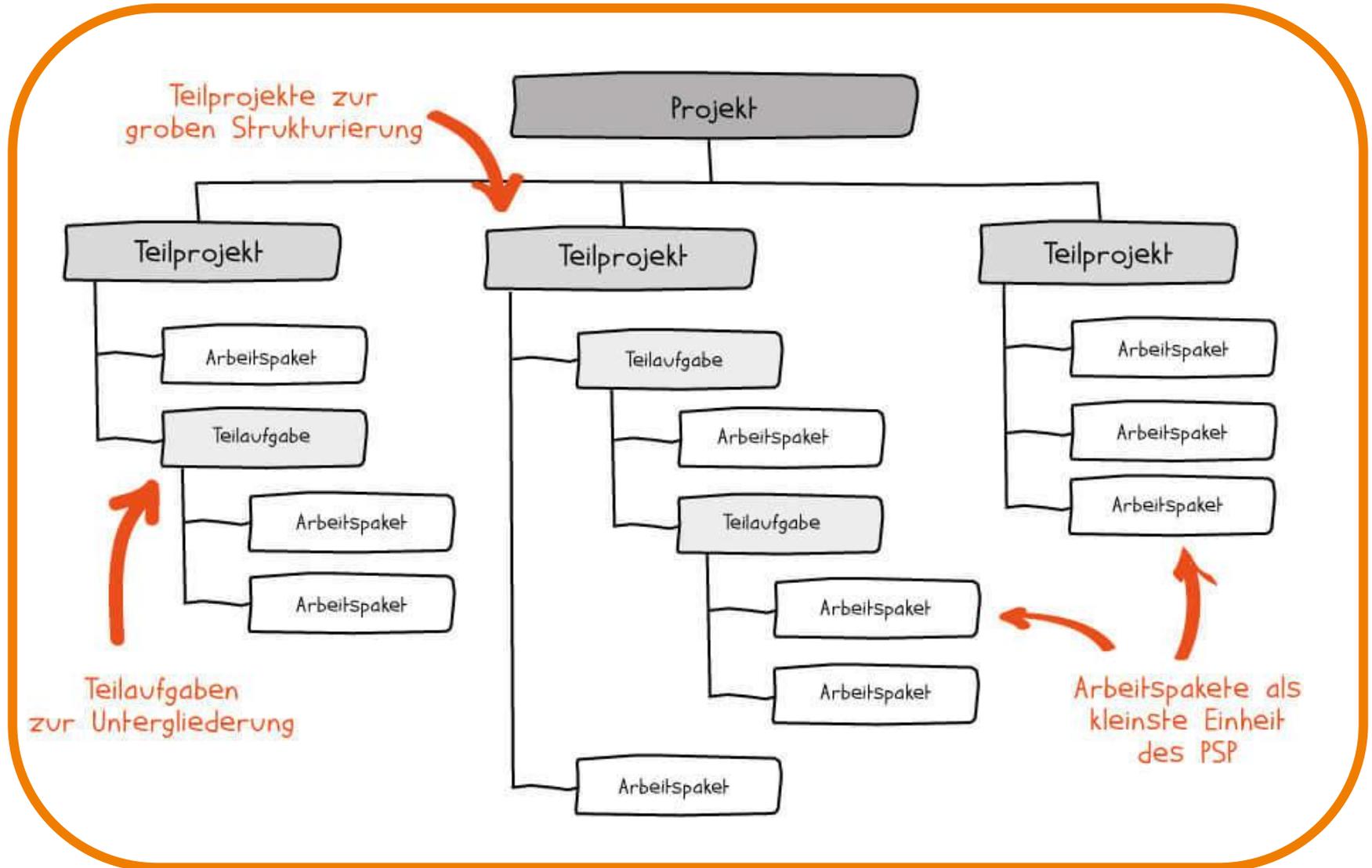
Kostenüberschreitung

- frühzeitige Kommunikation an den Auftraggeber
- Beantragung Budgeterhöhung
- Qualität auf das unbedingt Nötige beschränken

Instrumente Projektcontrolling

- Projektstrukturplan mit Verantwortlichkeiten
- Balkendiagramm mit Verantwortlichkeiten
- Aufgabenlisten / To-Do-Listen
- Sitzungsprotokolle mit Aufgaben
- Rollenbeschreibung
- Funktionsdiagramm

Projektstrukturplan (PSP)

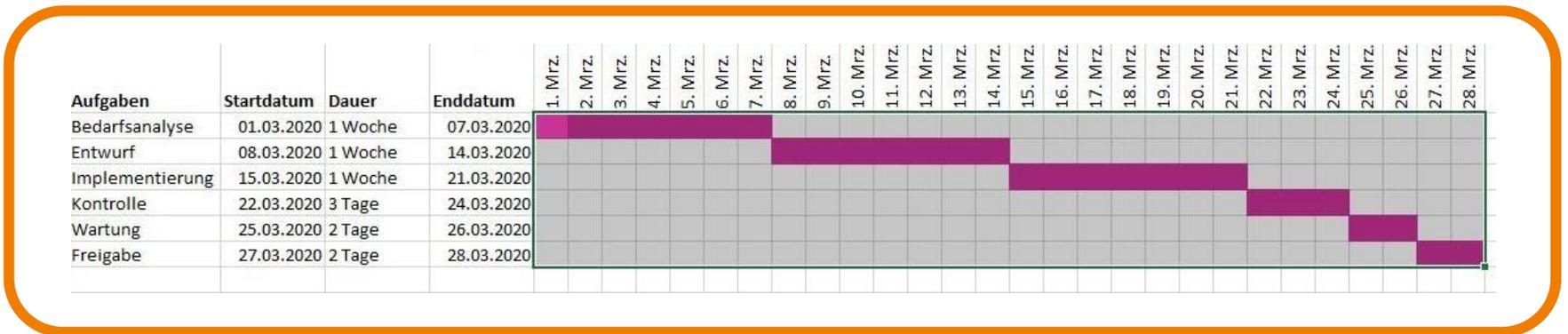


Gantt-Diagramm / Balkenplan

Aufgaben, Reihenfolge, Terminierung auf einen Blick

Instrument, welches die zeitliche Abfolge von Aktivitäten grafisch in Form von Balken auf einer Zeitachse darstellt.

Im Gantt-Diagramm werden die Aktivitäten des Projektes in die erste Spalte einer Tabelle eingetragen. In der ersten Zeile der Tabelle wird die Zeitachse dargestellt. Die einzelnen Aktivitäten werden dann in den jeweiligen Zeilen mit einem waagerechten Balken visualisiert. Je länger der Balken, desto länger dauert die Aktivität. Sich überschneidende Aktivitäten werden durch überlappende Balken dargestellt.



Projektsteuerung mit Reporting

Projektfortschritte sollten regelmässig mittels Reporting geprüft werden. Abweichungen (z.B. Budget, Zeitplan etc.) können somit frühzeitig erkannt und korrigiert werden.

Die Projektberichterstattung erfolgt in Form eines regelmässigen **Projektstatusberichts**.

Mit dem Projektstatusbericht werden den Entscheidungsgremien gegenüber Rechenschaft über die bisherigen (Zwischen)Ergebnisse abgelegt und Anträge für Entscheidungen bzw. Massnahmen gestellt.

Das **Risikomanagement** in Projekten befasst sich mit der Identifikation der potenziellen Risiken.



Ziele des Risikomanagement

- Vermeidung erkennbarer Risiken
- Absicherung gegen unvermeidbare Risiken
- Abschätzen der Risikohaftigkeit eines Projekts vor dem Projektstart



Risikoarten

- **Akzeptanzrisiken**
Lösung wird von Betroffenen abgelehnt
- **Qualitätsrisiken**
Ergebnis entspricht nicht der geforderten Qualität
- **Auslastungsrisiken**
Personalressourcen sind nicht in ausreichendem Masse verfügbar
(z.B. zeitliche Überlastung, Krankheit)
- **Kostenrisiken**
Projektbudget reicht nicht aus
- **Terminrisiken**
Terminvorgaben können nicht gehalten werden

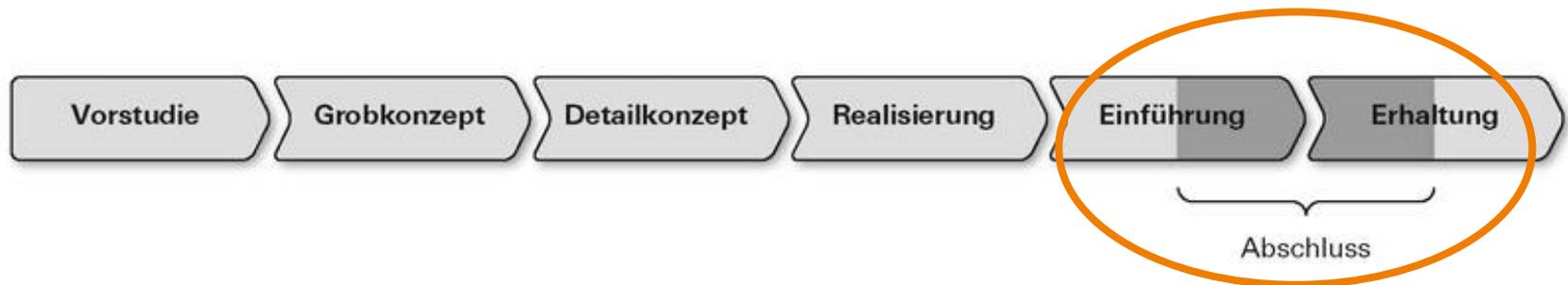
Projektabschluss Ziele

- Sicherstellen, dass Projekt **ordnungsgemäss beendet** wird
- Organisatorische und technische **Strukturen auflösen**
- Aufgleisen aller Massnahmen, welche den **Betrieb der Projektlösung auch nach dem Projektabschluss sicherstellen** (Controlling, Service/Ansprechpartner)



Projektabschluss

- Übergabe der Lösung in den produktiven Betrieb
- Auflösen des Projektteams
- Abschlussveranstaltung
- Abschlussdokumentation / Projektschlussbericht
- Projekt-Schlussabrechnung



Lern-Check

Projektmanagement

Ein Softwarewechsel weist folgende Phasenstruktur auf.

- Anforderungs-Analyse (Bedürfnis)
- Roll-out
- Planung
- Kickoff
- Livestart
- Schulung
- Auftragserteilung (Ausschreibung)
- Abnahme
- Testing

Ordnen Sie nun die korrekten Projektmanagementphasen zu.



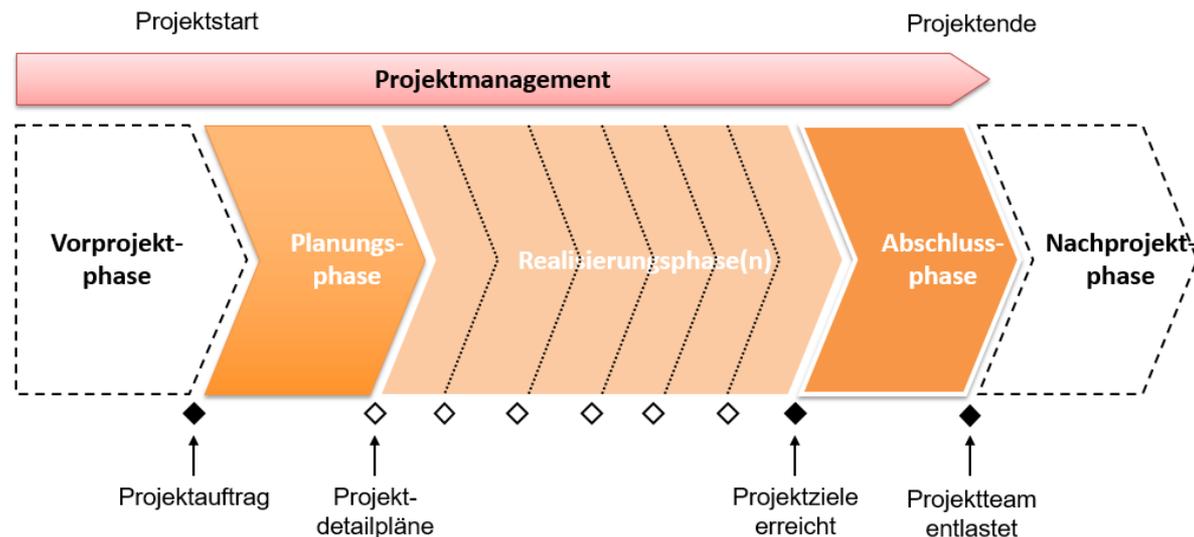
Lern-Check

Ausgangslage

Praxiszusammenschluss - Arzt A stellt nur Rezepte aus, Arzt B hat zwar eine kleine Apotheke, ist damit aber unzufrieden.

Beide Ärzte wünschen, dass Sie als MPK einen Vorschlag unterbreiten, wie Sie dieses Projekt „**neue Apotheke in der Gemeinschaftspraxis**“ angehen wollen.

Durchlaufen Sie alle Phasen und stellen Sie Ihr Vorgehen und Ihre Überlegungen an der nächsten Sitzung vor.



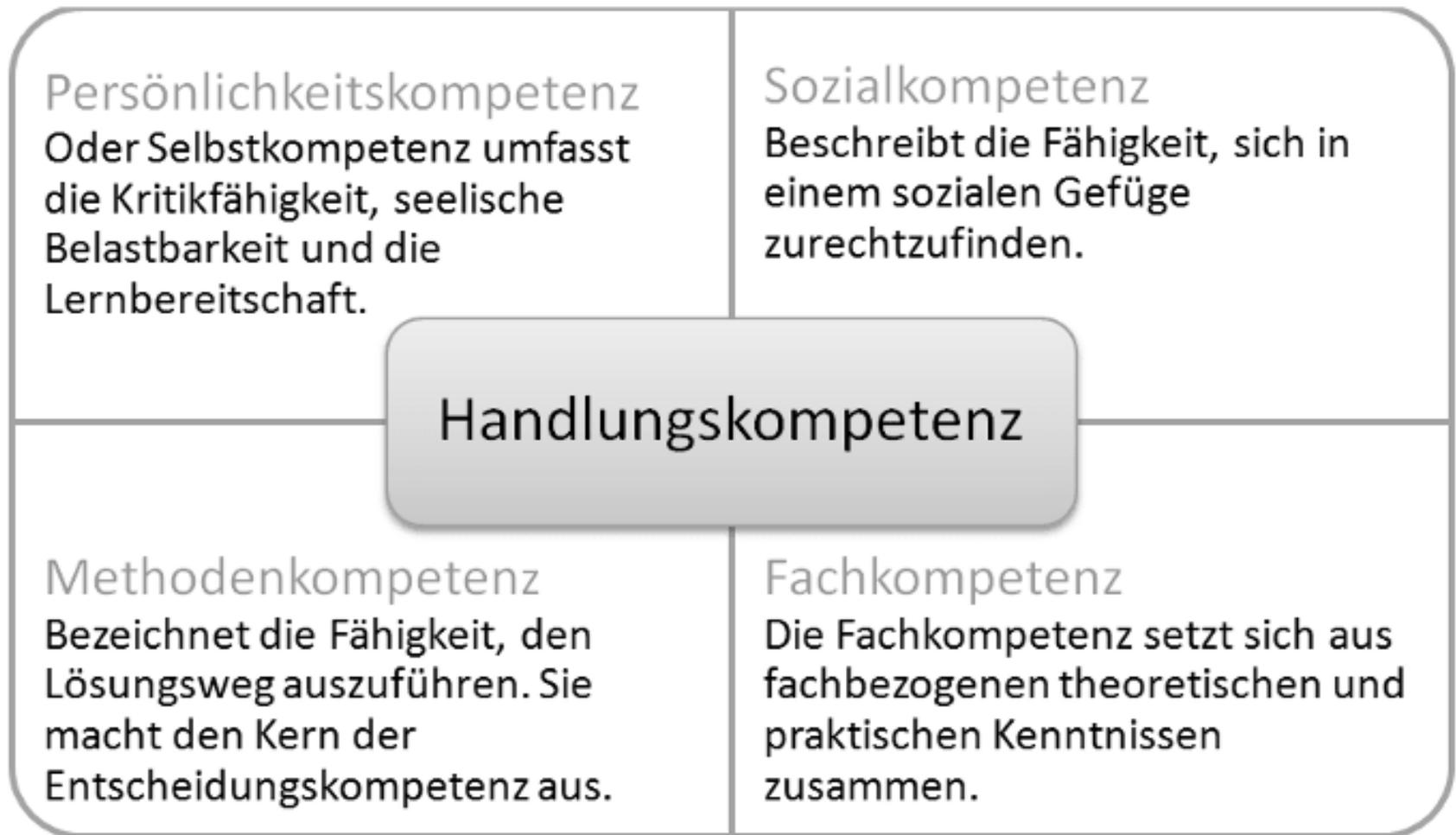
Teammanagement

Menschen im Projekt

Diese arbeiten im Unternehmen und leisten mit ihrer Arbeitskraft einen wichtigen Beitrag bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen.



Anforderungen ProjektleiterIn



Anforderungen

- **Fachwissen**

mehr generell, als speziell

- **Methodische Qualifikation**

Methoden und Techniken des Projektmanagements

- **Soziale Qualifikation**

Fähigkeit der Gruppenführung, Beherrschen von Gesprächsführung, Durchsetzungsvermögen

- **Kommunikationsfähigkeit**

zuhören und andere Meinungen akzeptieren können, Einfühlungsvermögen besitzen, sich verständlich ausdrücken können

„Keine Methode ersetzt persönliche Wärme, Toleranz und positive Einstellung zum Menschen.“

Ruth C. Cohn

Aufgaben

- leiten, führen
- planen
- steuern, kontrollieren
- entscheiden
- koordinieren
- dokumentieren
- informieren, kommunizieren
- motivieren
- überzeugen

Teamarbeit im Projekt

Teams bestehen aus Menschen, die...

- unterschiedliche **Vorkenntnisse** besitzen,
- unterschiedliche **Fachsprachen** sprechen,
- von ihrer betrieblichen Stellung her unterschiedliche **Positionen** einnehmen,
- unterschiedliche **Prioritäten** setzen,
- unterschiedliche **Interessen** verfolgen.

Eisbergmodell

Projektmanagement
Sachproblem, EDV-Tools...

Sichtbare Strukturen
und Verhalten



Konflikte

Konfliktausprägungen auf der Sachebene

- zähe Diskussionen
- wenig Kompromissbereitschaft
- Widerstand gegen Aufgabe und Methoden

Konfliktausprägungen auf der Beziehungsebene

- Profilierungszwang (persönliche Ziele gehen vor anderen Zielen)
- Cliquenbildung im Team
- Kampf um Macht und Status
- Mobbing

Widerstände

Widerstände gegen Veränderungen bzw. gegen die Zielerreichung und Projektergebnisse haben unterschiedliche Gründe.

- Unsicherheit und Angst
- fehlende Identifikation mit der Zielsetzung
- Verlust von Stabilität



Teamarbeit erfolgreich gestalten

- Mitverantwortung fördern und fordern
- Spielregeln der Zusammenarbeit definieren
- Konflikte offen ansprechen
- Klärung der Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten
- Kommunikation anregen
- Risiken vorhersehen und frühzeitig lösen



Take home Message

Der spätere Erfolg eines Projekts wird wesentlich bereits am Beginn bestimmt!



Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

erklären die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Zusammenhänge, die für die Wahl der Organisationsform, der Unternehmensform und der Unternehmensziele massgebend sind (T2)



Rückblick & Zeit für Notizen

