

e-COMMA

# E-commerce Developer

## BM 03: Problemmanagement



# E-commerce Developer | BM 03: Problemmanagement

## Lehrgangsinhalt

1. Problemmanagement: Definition und Kernelemente
  - 1.1. Was ist Problemmanagement?
  - 1.2. Problembeispiele: Anwenderprobleme und technische Probleme
  - 1.3. Vorfallmanagement vs. Problemmanagement
  - 1.4. Vorteile von Problemmanagement
  - 1.5. Problemmanagement-Verfahren
  - 1.6. Abwägungen bei der Implementation von Problemmanagement
2. Dokumentationsstandards
3. Change (Veränderungs-) Management



# E-commerce Developer | BM 03: Problemmanagement

## Quellen

CIAPE(2016), En-youth teacher, How to create an e-business

E-le@d project (2014-2017) , E-leadership community

<https://www.linkedin.com/pulse/itil-guide-problem-management-segment-1-saeid-s-lakelayeh/>

<https://www.linkedin.com/pulse/itil-guide-problem-management-section-2-saeid-s-lakelayeh/>

<https://www.linkedin.com/pulse/itil-guide-problem-management-section-3-saeid-s-lakelayeh/>

<https://www.linkedin.com/pulse/itil-guide-problem-management-section-4-saeid-s-lakelayeh/>

<https://www.scnsoft.com/blog/problem-management-in-servicenow>

<https://www.linkedin.com/pulse/8-steps-change-management-e-commerce-sonia-varkey-bsc-mba/>

Kim A.J. (2000) Community building on the web. Peachpit press

Wysocki K.R. (2009) Effective project management: Traditional, Agile, Extreme. Wiley

Kim A.J. (2000) Community building on the web. Peachpit press



e-COMMA

# 1 Problemmanagement



# 1. Problemmanagement

## 1.1. Was ist Problemmanagement?

Ziel von Problemmanagement ist die Reduzierung der Anzahl und Schwere von Vorfällen und potenziellen Problemen für ein Unternehmen/eine Organisation.

Im Rahmen der E-Commerce-Entwicklung sollte Problemmanagement darauf abzielen, negative Auswirkungen von Vorfällen und Problemen, die durch Fehler in der IT-Infrastruktur verursacht werden, zu verringern und ein Wiederauftreten von Vorfällen auf Grund jener Fehler zu verhindern.



# 1. Problemmanagement

## 1.1. Was ist Problemmanagement?

- Probleme sind in vorrangiger Reihenfolge anzugehen, wobei der Lösung von Problemen, die zu ernsthaften Störungen kritischer IT-Dienste führen können, eine höhere Priorität eingeräumt werden sollte.
- Problemmanagement hat sicherzustellen, dass Informationen zu Vorfällen so dokumentiert werden, dass sie zwecks Unterstützung aller Aktivitäten des Problemmanagements zur Verfügung stehen.



# 1. Problemmanagement

## 1.1. Was ist Problemmanagement?

**Problemmanagement kennt sowohl reaktive als auch proaktive Herangehensweisen:**

- Reaktiv – Problem lösen, wenn sich ein Vorfall ereignet.
- Proaktiv – Probleme und bekannte Fehler identifizieren und lösen bevor sich Vorfälle überhaupt ereignen.



# 1.Problemmanagement

## 1.2. Problembeispiele: Anwenderprobleme und technische Probleme

**Technische Probleme können auftreten, ohne den Anwender zu beeinträchtigen. Allerdings kann die Verfügbarkeit von IT-Diensten erheblich beeinträchtigt werden. Beispiele:** Unregelmäßige Speicherplatznutzung. Teilweise steht viel, teilweise wenig Speicherplatz zur Verfügung.

### **Probleme für Anwender:**

**Beispiele:** Anwendung stürzt ohne Fehlermeldung ab. Der Computer wird neu gestartet und funktioniert wieder einwandfrei.





# 1. Problemmanagement

## 1.2 Vorfallmanagement vs. Problemmanagement

- Unzulänglich gemanagte Risiken sowie Faktoren außerhalb Ihres Einflussbereiches können zu ungeplanten und unerwünschten Situationen führen. Diese bezeichnen wir als Vorfälle (sog. *Incidents*). Diese Situationen haben Ihr Unternehmen bislang noch nicht beeinflusst.
- Im Mittelpunkt des Vorfallmanagements steht die Reaktion auf ein negatives Feedback.
- Vorfallmanagement ist von sich aus reaktiv und konzentriert sich nicht auf die zugrunde liegende Ursache (und sollte dies auch nicht). Es wird nicht für einen langfristigen Rückgang der Betriebsunterbrechungen gesorgt, da diese Strategie nicht auf das Finden und Beseitigen der Ursachen ausgelegt ist.



# 1. Problemmanagement

## 1.2 Vorfallmanagement vs. Problemmanagement

- Ein Problem ist die zugrunde liegende Ursache für einen Vorfall. Ein Problem kann dazu führen, dass derselbe Vorfall erneut auftritt oder einen gänzlich neuen Vorfall provoziert. Das Problem ist im Wesentlichen die Ursache für einen oder mehrere Vorfälle.
- Problemmanagement beabsichtigt, den wahren Grund aufzuspüren, der als Hauptursache bezeichnet wird.
- Ziele von Problemmanagement:
  - Problemvorbeugung zwecks Vorfallverhinderung;
  - Beseitigung sich wiederholender Vorfälle;
  - Minimierung der Auswirkungen nicht zu verhindernder Vorfälle.



# 1. Problemmanagement

## 1.3. Vorfallmanagement vs. Problemmanagement

- Im Mittelpunkt des Vorfallmanagements steht die Reaktion auf ein eingehendes negatives Feedback oder eine einzelne Störung.
- **Vorfallmanagement** ist von sich aus reaktiv und konzentriert sich nicht auf die zugrunde liegende Ursache (und sollte dies auch nicht). Es wird nicht für einen langfristigen Rückgang der Betriebsunterbrechungen gesorgt, da diese Strategie nicht auf das Finden und Beseitigen der Ursachen ausgelegt ist. Der Fokus liegt pur und allein auf der schnellstmöglichen Wiederbereitstellung des Dienstes für den Anwender.



# 1. Problemmanagement

## 1.2 Vorfallmanagement vs. Problemmanagement

Vorfallmanager sind wie die Feuerwehr bei einem Hausbrand. Feuerwehrleute treffen ein, erkennen das Problem und arbeiten schnell, um das Feuer schnellstmöglich zu löschen, ohne zunächst die Frage nach der Brandursache zu klären. Es geht also darum, Betrieb und Geschäft wieder auf Kurs zu bringen und die Rolle des ‚Helden in der Not‘ einzunehmen .



# 1. Problemmanagement

## 1.2 Vorfallmanagement vs. Problemmanagement

- Problemmanager sind wie Detektive, die nach dem Vorfall auf den Plan treten. Sie haben den Brand nicht selbst gelöscht, können jedoch noch immer herausfinden, was schief lief und was den Brand verursachte und können zudem dabei helfen, aufzuklären und Präventivmaßnahmen zu ergreifen, damit sich ein solcher Vorfall nicht erneut ereignet.



# 1.Problemmanagement

## 1.3. Vorfallmanagement vs. Problemmanagement

- **Problemmanagement** beabsichtigt, den wahren Grund, die Hauptursache, zu identifizieren.
- Ist die Ursache ermittelt, sorgt Problemmanagement dafür, dass sie vollständig behoben wird und nicht erneut auftritt. Daher ist die dank Problemmanagement identifizierte Lösung von dauerhafter Art.



# 1. Problemmanagement

## 1.3. Vorfallmanagement vs. Problemmanagement

Bei **einem Vorfall** tritt ein Fehler auf oder etwas funktioniert nicht wie erwartet.

Ein **Problem** kann sein:

- das mehrfache Auftreten desselben Vorfalls;
- ein Vorfall, der viele Anwender betrifft;
- die Netzwerkdiagnose zeigt, dass das System nicht wie erwartet funktioniert.



# 1.Problemmanagement

## 1.4. Vorteile von Problemmanagement

### Problemmanagement:

- Verbesserung der IT-Dienstleistungsqualität;
- weniger Unfälle;
- weniger Probleme, geringere Auswirkungen;
- Verbesserung des Organisationswissens und des Lernzuwachses.





# 1. Problemmanagement

## 1.4. Vorteile von Problemmanagement

**Vorteile von Problemmanagement** können geschwächt werden durch:

- das Fehlen eines guten Vorfallkontrollverfahrens;
- das Unvermögen, Vorfallaufzeichnungen mit Problem-/Fehleraufzeichnungen zu kombinieren;
- mangelndes Management oder mangelndes Führungsengagement;
- das Unvermögen, Auswirkungen von Vorfällen und Problemen auf Geschäft/Organisation genau zu bestimmen.



# 1.Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Wie funktioniert Problemmanagement?

**Problemmanagement erfolgt über Analysetechniken zur Identifikation von Problemursachen.**

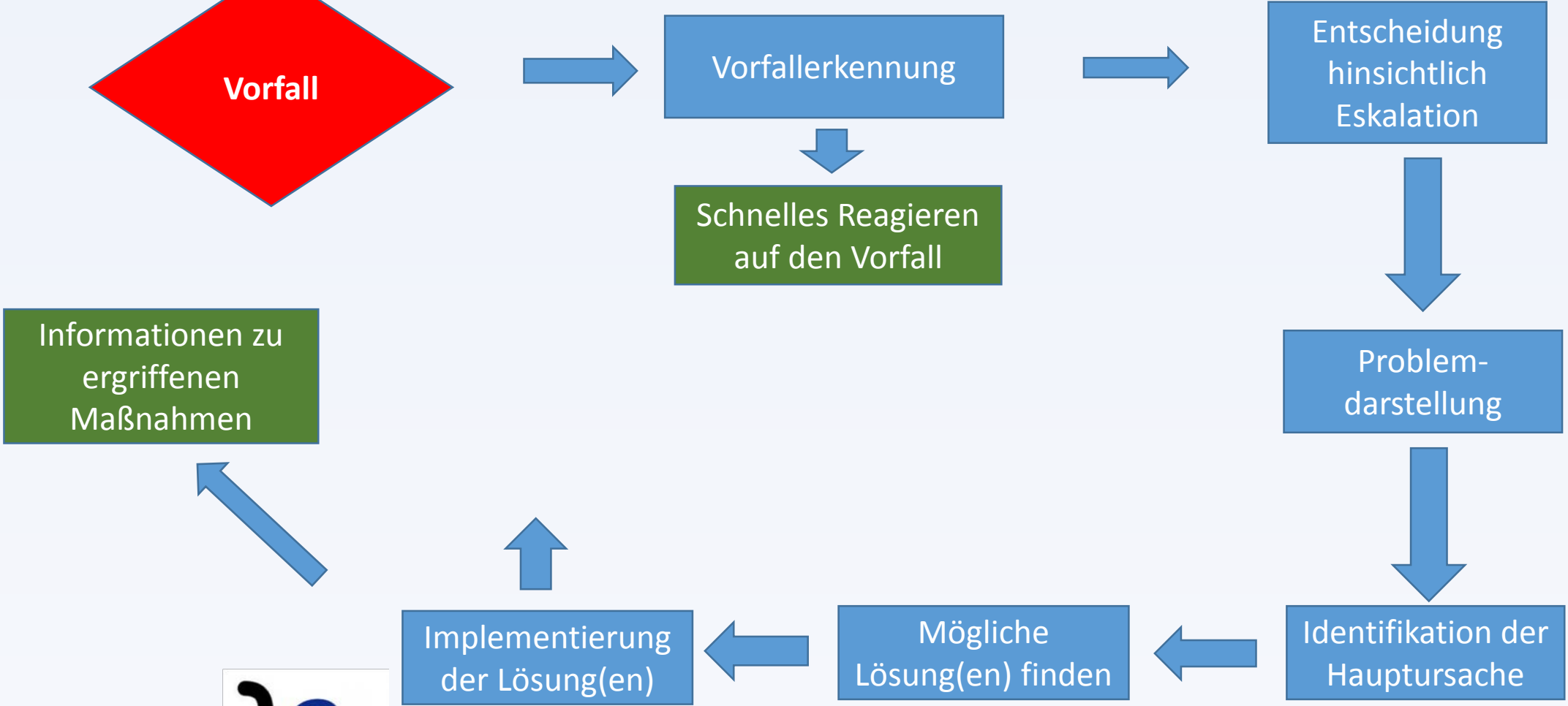
**Um dieses Ziel zu erreichen, versucht Problemmanagement:**

- die Hauptursache zu identifizieren - Problembeherrschung;
- Maßnahmen zur Verbesserung und Korrektur der Situation einzuleiten - Fehlerbeherrschung.



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Erkennung eines Vorfalls - schnelles Reagieren auf den Vorfall

- *Beim Vorfallmanagement sollten die drängenden Fragen beantwortet und Kunden dahingehend informiert werden, dass die Ursache (vom Problemmanagement) untersucht wird und welche Maßnahmen man ergreift, um die Gefahr eines erneuten Vorfalls sowie die damit verbundenen Auswirkungen zu minimieren.*

Sie können eine Vorfallmeldung mit folgendem Inhalt veröffentlichen:

- grundlegende Informationen zum Vorfall (Dauer, Auswirkung auf den Geschäftsablauf, alle längerfristigen Folgen, Lösung);
- welche Präventivmaßnahmen oder Übergangslösung ergriffen/implementiert wurde(n);
- welche zusätzliche Überwachung oder Alarmfunktion implementiert wurde;
- wer in Bereitschaft steht, um bei einem erneuten Vorfall zu reagieren;
- auf welche Symptome zu achten ist;
- dass der Vorfall dem Problemmanagement zwecks Ursachenanalyse gemeldet wurde.



# 1.Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Entscheidung hinsichtlich Eskalation

- Die Community kann eine wertvolle Quelle für Wissen und organisatorische Entwicklung darstellen. Soziale Medien können ein besonders effektives Marketingtool für Ihr Unternehmen sein und Ihre eigene ‚Fokusgruppe‘ abbilden.
- Wenn Sie auf eine Beschwerde reagieren, ergründen Sie, ob der Kunde Recht hat. Beschwerden sich Follower über ein bestimmtes Produkt, eine Dienstleistung oder einen Mitarbeiter, nutzen Sie deren Aussagen als Wegweiser für Ihre Unternehmensstrategie.
- Fragen Sie den Kunden, was Sie tun können, um es richtig zu machen.
- Sollte tatsächlich eine Schwachstelle bestehen, ist diese nun bekannt und kann angegangen werden. Treffen Sie eine Eskalationsentscheidung.



# 1.Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Problemdarstellung

Unvollständige Problemdefinitionen ergeben sich i.d.R. aus der Annahme, es handle sich um ein offensichtliches Problem – dies aufgrund der fälschlichen Unterstellung einer universellen Wahrnehmung.

Die folgenden Fragen führen zu einer Problembeschreibung:

- Identifizierung (**Was**) - Was ist schiefgegangen? Welches erwartete Ergebnis war falsch?
- Verortung (**Wo**) - Wo tritt das Problem auf?
- Zeit (**Wann**) - Wann ist das Problem erstmals aufgetreten? Wie oft ist das Problem bisher aufgetreten? Wie gestaltet sich die zeitliche Abfolge der Vorkommnisse?
- Ausmaß (**Umfang**) - Welches Ausmaß hat das Problem? Wie viele Teile sind betroffen? Welche Auswirkung gibt/gab es? Warum ist das wichtig?

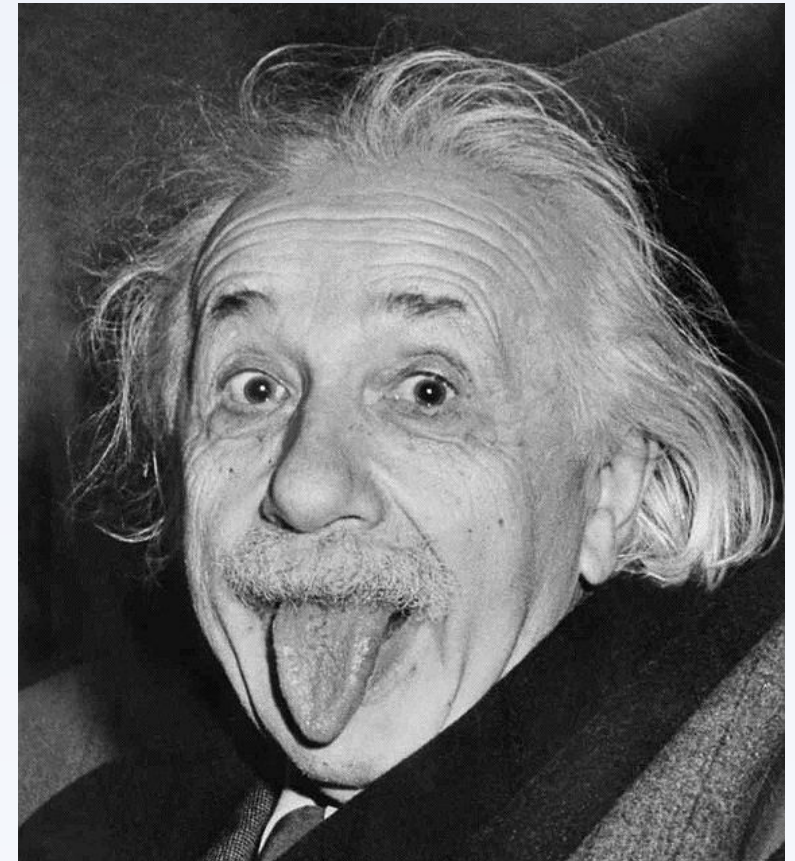


# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

*"Hätte ich eine Stunde Zeit, die Welt zu retten, würde ich 55 Minuten darauf verwenden, das Problem zu definieren und nur 5 Minuten, um Lösungen zu finden." ~ Albert Einstein*

Ohne klare Problembenennung gestaltet sich die Analyse bestenfalls schwierig, schlimmstenfalls wird das falsche Problem gelöst.



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Identifikation der Hauptursache

- Listen Sie, so vollständig wie möglich, alle möglichen Hauptursachen (Fehler) auf.
- Welche Ereignisabfolge führt(e) zu dem Problem?
- Unter welchen Bedingungen kann das Problem auftreten?
- Welche anderen Probleme treten gemeinsam mit dem Kernproblem auf?





# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

Identifikation der Hauptursachen - unterstützende, investigative Instrumente

### Fünf-W-Methode

- Es handelt sich um eine kurze Beschreibung der allgemeineren Frage- und Antworttechniken.
- Oft liest man, dass man bei der 5. Frage die Hauptursache identifiziert haben sollte.
- Hilfreich als Test, um sicherzustellen, dass die identifizierte Ursache auch tatsächlich eine Hauptursache ist und nichts anderes dahintersteckt. Sollten Sie das Warum nicht beantworten können, können Sie sich sicher sein, am Ende der Kette zu sein.



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

**BEISPIEL:** Kunden sind unglücklich über die Lieferung von Produkten, die nicht ihren Spezifikationen entsprechen.

- **Warum werden Kunden schlechte Produkte geliefert?**
- Weil die Fertigung die Produkte nach einer anderen Spezifikation, als von Kunde und Verkauf vereinbart, gebaut hat.
- **Warum hat die Fertigung die Produkte nach einer anderen als vom Verkauf bestimmten Spezifikation hergestellt?**
- Weil der Verkäufer die Arbeit in der Werkstatt beschleunigt, indem er den Fertigungsleiter direkt anruft, um den Arbeitsbeginn einzuleiten. Ein Fehler tritt während der Kommunikation oder beim Notieren der Spezifikationen auf.

Quelle: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/determine-root-cause-5-whys/>



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

- **Warum ruft der Verkäufer den Fertigungsleiter direkt an, um die Herstellung zu initiieren, anstatt die betriebsinternen Vorgänge zu befolgen?**
- Weil das entsprechende Formular der Zustimmung des Vertriebsleiters bedarf, bevor mit der Herstellung begonnen werden kann, was den Herstellungsprozess verlangsamt (oder stoppt, falls der Leiter nicht im Büro ist).
- **Warum bedarf es der Genehmigung des Verkaufsleiters?**
- Weil der Verkaufsleiter zwecks Gesprächen mit der Betriebsleitung stets über den Stand der Verkäufe zu informieren ist.

Quelle: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/determine-root-cause-5-whys/>



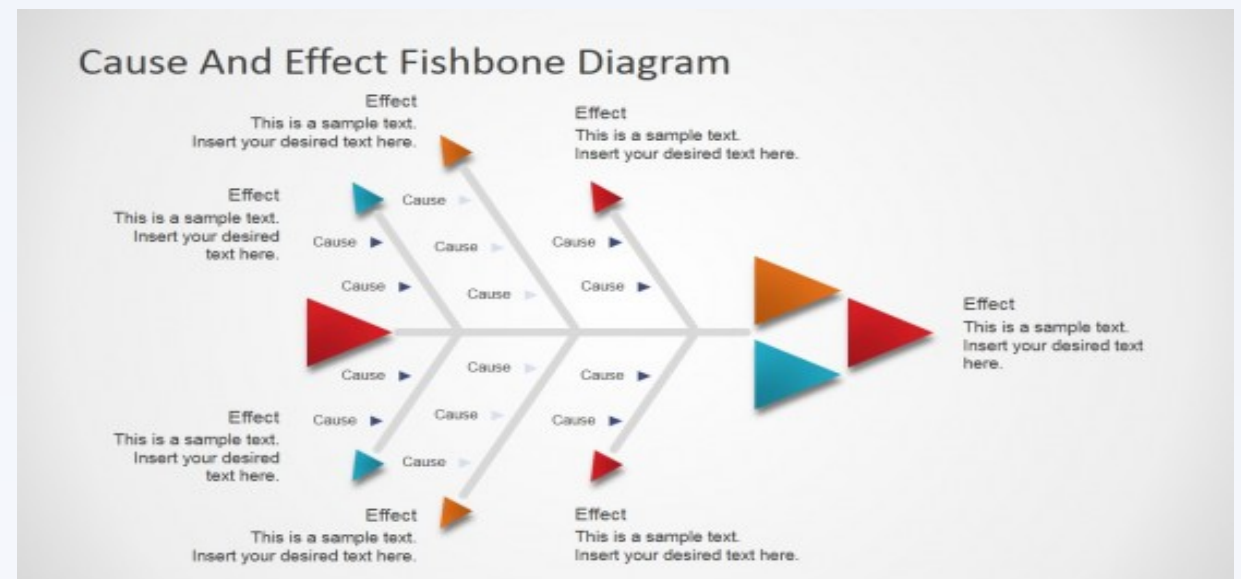
# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

Identifikation von Hauptursachen - unterstützende, investigative Instrumente

### Ishikawa-Diagramme

- Ishikawa-Diagramme sind kein gesondertes Instrument zur Problemlösung, sondern helfen allgemein, Informationen visuell zu organisieren.



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Mögliche Lösungen finden

- Um eine Lösung für ein Problem zu finden, ist eine Vorgehensweise zu entwickeln, bei der der IST-Zustand in eine Situation, in der das Ziel erreicht wurde, verwandelt wird.
- Um zu bestimmen, wie die Situation verändert werden soll, muss die Hauptursache jedes Fehlers analysiert werden.
- Selbst bei einer einzigen, offensichtlichen Lösung ist es notwendig, die Lösung, ihre Kosten und den Ressourcenbedarf mit der Option „nichts tun“ sowie mit anderweitigen Verwendungsmöglichkeiten für das Budget zu vergleichen.
- Jede vorgeschlagene Maßnahme zielt auf einen bestimmten Effekt ab. Es kann zu möglichen, erwünschten oder auch unerwünschten Nebeneffekten kommen.
- Die Lösung sollte in die Datenbank bekannter Fehler aufgenommen werden.



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Zu stellende Fragen:

- Mit welchen Maßnahmen könnte das Problem umgangen werden?
- Welche Maßnahmen könnten das Problem beheben?
- Könnte dieses Problem die Folge eines anderen sein?
- Könnten unlängst durchgeführte Änderungen an der Dienstleistung oder dem System das Problem verursacht haben?



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Implementierung von Lösungen

- Was kann getan werden, um ein erneutes Auftreten des Problems zu verhindern?
- Wie wird die Lösung implementiert?
- Wer ist dafür verantwortlich?
- Welche Risiken bestehen bei der Lösungsimplementierung?



# 1. Problemmanagement

## 1.5. Problemmanagement-Verfahren

### Problemmanagement-Verfahren

- Fehler bekannt;
- Bitte um Behebung;
- aktualisierte Problemaufzeichnung;
- geschlossene Problemaufzeichnung für gelöste Probleme;
- Inhalt der Wissensdatenbank zwecks Verwendung im Vorfallmanagement;
- Führungsebene über Berichte in Kenntnis setzen.





## 1.6. Abwägungen bei der Implementierung von Problemmanagement

- Gutes Problemmanagement beruht in hohem Maße auf einem implementierten und effizienten Vorfallmanagement-Verfahren.
- Bei knappen Ressourcen empfiehlt es sich, sich auf die Umsetzung der Problem- und Fehlerkontrolle zu konzentrieren.
- Reaktives Problemmanagement kann eingeführt werden, indem man sich zunächst den wichtigsten 10 Vorfällen der vergangenen Woche widmet. Dies kann effektiv sein, da erfahrungsgemäß 20% der Probleme 80% der Dienstleistungsbeeinträchtigungen verursachen.
- **Ein effektives System zur Erfassung von Vorfällen und Problemen sowie deren Beziehung untereinander ist für den Erfolg des Problemmanagements von grundlegender Bedeutung.**
- Die Festlegung erreichbarer Ziele und die Nutzung von Problemlösungsfähigkeiten vorhandener Mitarbeiter ist eine Schlüsselaktivität.



e-COMMA

# 2 Dokumentationsstandards



## 2. Dokumentationsstandards

### **Dokumentationsstandards richten sich auf folgende Aspekte:**

- das Erstellen, Benennen, Speichern und Freigeben von Dokumenten;
- Aufzeichnung, Sprachgebrauch und Stil;
- Organisationsspezifischer Inhalt und Stil;
- Layout-, Format- und Textproduktionsrichtlinien;
- Zugänglichkeit für Benutzer mit unterschiedlichen Befähigungen;
- Qualitätssicherung und Genauigkeit ;
- Lebensdauer des Dokuments: Entwicklung, Genehmigung, Verteilung, Überprüfung und Revision.



## 2. Dokumentationsstandards

- Informations- und Kommunikationsaufzeichnungen repräsentieren oftmals das Unternehmen nach außen und können von öffentlichem Interesse sein. Ebenso wichtig ist, dass die Dokumentation das wichtigste Mittel der formalen Kommunikation innerhalb der Organisation ist.
- Dokumentationsstandards sind der Grundstein einer professionellen und vertrauenswürdigen Kommunikation.
- Nicht zuletzt leiten Dokumentationsstandards alle Aspekte der Produktentwicklung, damit Mitarbeiter so effizient wie möglich gleichbleibend hochwertige Dokumente erstellen können.



Nutzen Sie diese Checkliste, um sicherzustellen, dass Sie nützliche und nutzerfreundliche Dokumentationsstandards in Ihrer Organisation entwickeln:

Erledigt	Aufgabe
<input type="checkbox"/>	Projekt-Stakeholder verstehen und unterstützen das Projekt.
<input type="checkbox"/>	Ressourcen werden dem Projektumfang entsprechend zugewiesen
<input type="checkbox"/>	Analysieren Sie die Dokumentation, um den Bedarf an Dokumentenstandards zu ermitteln.
<input type="checkbox"/>	Entwicklung von Standards für die Dokumentation und Dateiverwaltung, die das Benennen, Freigeben und Verfolgen von Änderungen an Dateien umfassen.
<input type="checkbox"/>	Zusammenfassende Informationen zu Urheberrecht und Plagiat
<input type="checkbox"/>	Entwicklung von Standards für die Vorder- und Rückseite von Dokumenten, einschließlich Umschläge und Titelseiten, Inhaltsverzeichnisse
<input type="checkbox"/>	Bestimmen Sie ein Wörterbuch und ein Stilwörterbuch zum Nachschlagen.
<input type="checkbox"/>	Entwicklung weiterer Sprachstandards, die den Bedürfnissen der Organisation entsprechen
<input type="checkbox"/>	Entscheiden Sie sich für eine gut lesbare Schriftart.
<input type="checkbox"/>	Stellen Sie sicher, dass die Standards die Richtlinien für die Zugänglichkeit von Schriftarten und Farben widerspiegeln.
<input type="checkbox"/>	Entwickeln Sie Checklisten zur Qualitätssicherung (QS) und andere QS-Verfahren, die den Anforderungen Ihres Unternehmens entsprechen.
<input type="checkbox"/>	Beschreiben Sie, wie die Dokumentationsstandards selbst gepflegt, aktualisiert und aktualisiert werden.
<input type="checkbox"/>	Beschreiben Sie den Lebenszyklus der Dokumentation in Ihrem Unternehmen, einschließlich Revisionen, Überprüfungen und Genehmigungen, Veröffentlichung und Verteilung.



<b>PROJECT OVERVIEW STATEMENT</b>	<b>Project Name</b> PDQ Logistics Sub-system	<b>Project No.</b> 09-04	<b>Project Manager</b> Pepe Ronce
<b>Problem/Opportunity</b> In order to be competitive in the home delivery business the customer order must be delivered within 30 minutes of order entry			
<b>Goal</b> Minimize order entry to order delivery time			
<b>Objectives</b> 1. Assign an order to a production location in order to ensure 30-minute order entry to order delivery time. 2. Assign an order to a delivery van in order to ensure 30-minute order entry to order delivery time.			
<b>Success Criteria</b> 95% of orders meet the 30-minute order entry to order delivery time requirement as measured during the fourth month of operations.			
<b>Assumptions, Risks, Obstacles</b> Production capacity is not sufficient to meet the 30-minute constraint. Delivery capacity is not sufficient to meet the 30-minute constraint. Pizza factory locations are not sufficient in number and/or location to meet the 30-minute constraint.			
<b>Prepared By</b> Pepe Ronce	<b>Date</b> 4/03/2009	<b>Approved By</b> Dee Livery	<b>Date</b> 4/05/2009

Quelle: Wysocki K.R. (2009) Effective project management: Traditional, Agile, Extreme. Wiley

The screenshot shows the eBay homepage with navigation links: home, my eBay, site map, Browse, Sell, Services, Search, Help, Community. Below these are sub-links: overview, basics, buyer guide, seller guide, my info, community standards. A search bar is present with a search button and a checkbox for 'Search titles and descriptions'. The main content area is titled 'Complaints about other eBay users' and contains text about dispute resolution, links to 'Find Members', 'Feedback Forum', 'Mediation Services', 'Fraud Reporting and Insurance Claim Form', 'SafeHarbor', and 'Community Watch'.

eBay bietet einen möglichen Eskalationspfad für Beschwerden an, der verärgerten Mitgliedern hilft, ihre Probleme auf die am besten geeignete Weise zu lösen.

Quelle: Kim A.J. (2000) Community building on the web. Peachpit press

Process									Actions			Results			
Process Steps or Product Functions	Potential Failure Mode	Potential Effects of Failure	Severity (1-10)	Potential Cause(s) of Failure	Occurrence (1-10)	Current Controls	Detection (1-10)	Risk Priority Number (RPN)	Recommended Action	Responsibility and Target Completion Date	Action Taken	Revised Severity (1-10)	Revised Occurrence (1-10)	Revised Detection (1-10)	Revised Risk Priority Number
Answer phone	Answer on or after fifth ring	Customer hangs up + customer becomes disgruntled + loss of current sale + loss of future sales + interruption to flow of pizza making process	7	Can't hear phone	3	Ringer set to "loud" + music in seating area not to exceed a "4" setting + staff training	5	105	Remove seating area music from order area	Bill, March 17th, 2009	Same	7	3	2	42
			7	Phone too far to reach in time	8	Taped-off spot for phone + end-of-shift area clean-up requirement	7	392	Buy wireless phone headset system	Sarah, March 12, 2009	Too expensive, deferred to next quarter's budget	7	8	7	392
			7	Staff tied up in work that cannot be interrupted	5	One available staff member always assigned to phone duty only	3	105	None	None	None	7	5	3	105
Identify store location															
Determine if pick-up or delivery															



Quellen Kim A.J. (2000) Community building on the web. Peachpit press



e-COMMA

# 3 Change-Management



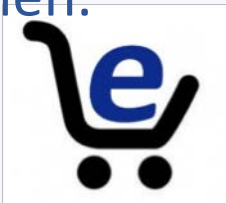


### 3. Change- (Veränderungs-) Management

Eine Lösung für ein Problem zu finden, beinhaltet eine Art von Veränderung innerhalb der Organisation, die umgesetzt und festgehalten werden muss. Dies kann ein neues Produkt/eine neue Dienstleistung, Potenzial, Technologieverbesserung, eine Verbesserung der Prozessreife usw. umfassen.

Veränderung wird als Modifikation eines beliebigen Organisationselements definiert.

Über Change-Management gelangen neue oder aktualisierte Elemente in die Produktionsumgebung. I.d.R. sind es eben jene Elemente, die das Problem verursachen.



**Denken Sie daran:**

**Veränderung ist ein  
Prozess, kein Event!**

# Kotters 8-schrittiges Veränderungsmodell

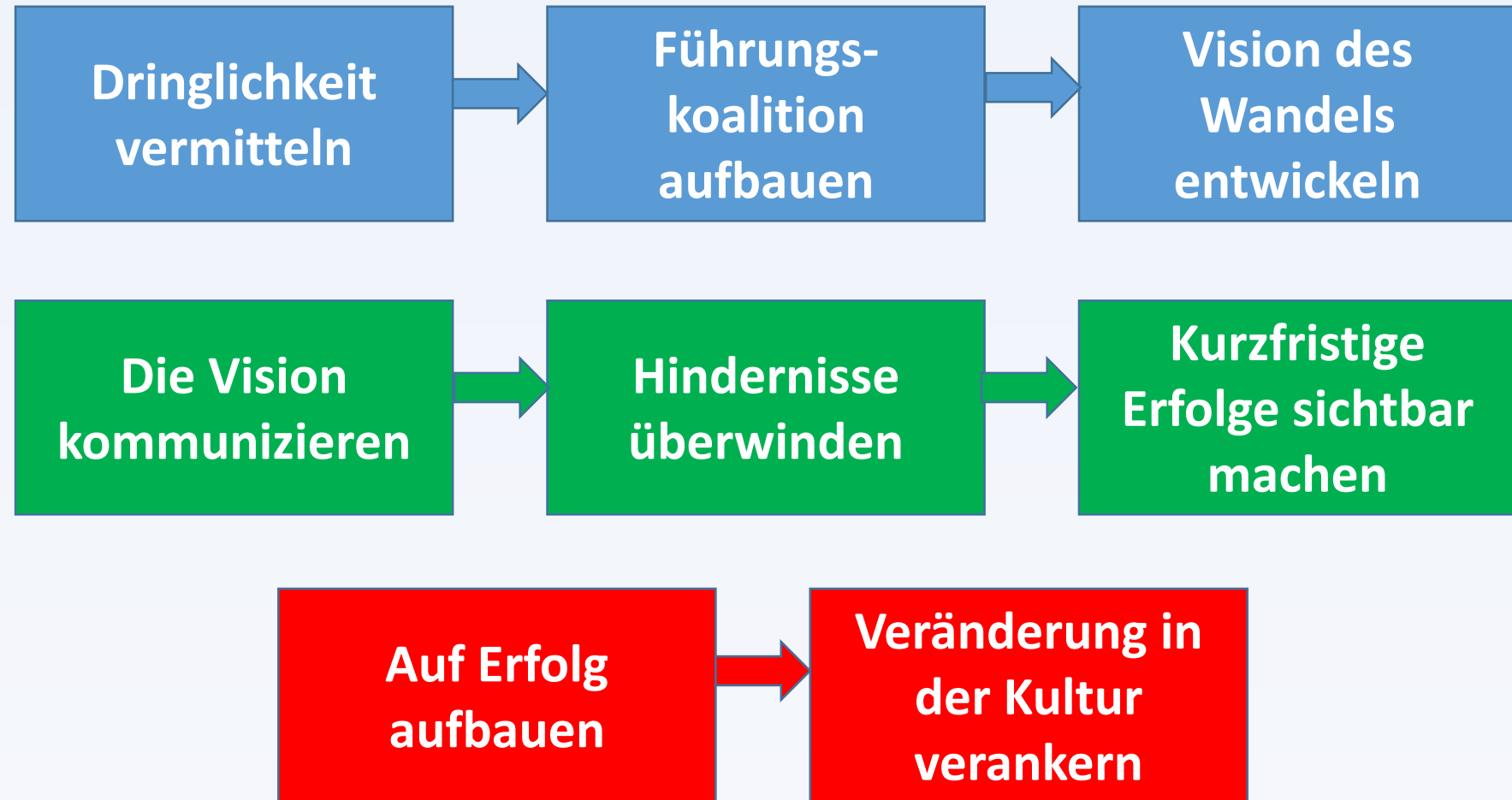
Ein  
veränderungsfreundliches  
Klima schaffen



Organisation  
einbinden und nutzen



Veränderung  
implementieren und  
beibehalten



# 3. Change- (Veränderungs-) Management

Eine Problemlösung kann Maßnahmen auf den folgenden Ebenen erforderlich machen:

Finanzebene

Problemlösung kostet i.d.R. Geld



Produktebene

Für eine Problemlösung kann eine Veränderung am Produkt selbst erforderlich werden

Verfahrensebene

Für eine Problemlösung kann eine Veränderung der Verfahren (bspw. Logistik, Produktion) erforderlich werden

Ebene des Marken- und Unternehmensimages

Die Lösung von Problemen kann Informationspolitik und Vertrauen erfordern.



# 3. Change- (Veränderungs-) Management

Beim Change-Management besteht die Organisation aus vier Teilsystemen, die alle voneinander abhängig sind. Diese Teilsysteme lauten:

- **Die Arbeit:** Die tagtäglichen Aktivitäten, die von Individuen ausgeführt werden. Verfahrensgestaltung, Druck auf Individuen und vorhandene Belohnungen müssen allesamt unter diesem Element betrachtet werden.
- **Die Menschen:** Hierbei geht es um Fähigkeiten und Charakteristika von Menschen, die in einer Organisation tätig sind. Welche Erwartungen haben sie und was bringen sie mit?
- **Die formale Organisation:** Dies bezieht sich auf die bestehenden Strukturen, Systeme und Richtlinien. Wie werden Dinge formal organisiert?
- **Die informelle Organisation:** Alle ungeplanten, ungeschriebenen Aktivitäten, die sich im Laufe der Zeit entwickeln wie Macht, Einfluss, Werte und Normen.



### 3. Change- (Veränderungs-) Management

Wenn Sie eine Komponente ändern, z.B. die Art der Arbeit in einer Organisation, müssen Sie auch die anderen drei Komponenten berücksichtigen:

- Wie passt die Arbeit jetzt zu den individuellen Fähigkeiten? (Menschen)
- Wie passt eine geänderte Aufgabenstellung in die aktuelle Arbeitsorganisation? (formale Organisation)
- Welche informellen Aktivitäten und Einflussbereiche könnten von dieser Aufgabenänderung betroffen sein? (informelle Organisation)

