

# „Prozesse haben Biografien- Erfolg hat Geschichte“

Prof. Dr. Joachim Zülch

MEiM, Dortmund, 27. Mai 09



mib Management Institut Bochum GmbH  
Heinrichstraße 67  
44805 Bochum

**t** +49 (0) 234 913 86 – 0  
**f** +49 (0) 234 913 86 – 29  
**e** [info@mi-bochum.de](mailto:info@mi-bochum.de)

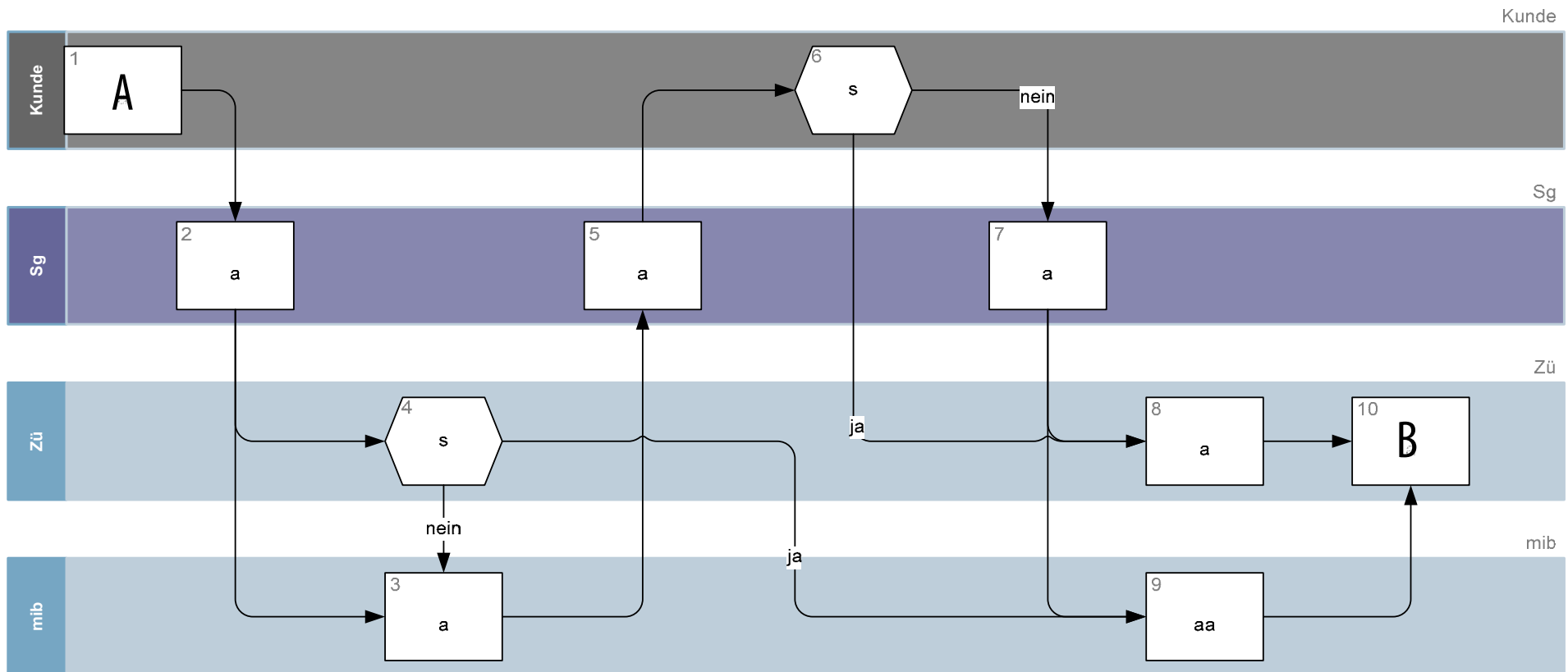
[www.mi-bochum.de](http://www.mi-bochum.de)

# Der Prozess eines Unternehmens

## Kunden-Lieferanten-Interaktionsanalyse

ViFlow

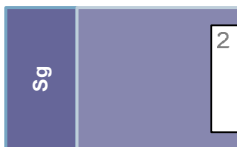
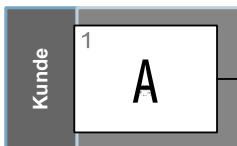
KLIA-Prozess



Ersteller: schöllgen	Prüfer:	Freigeber:	Datenbank: KLIA-Prozess.vdb
Erstelldatum: 16.04.2008	Prüfdatum:	Freigabedatum:	letzte Änderung: 10.06.2008

www.mi-bochum.de

# Die Blackbox

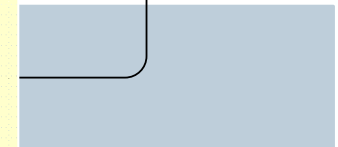
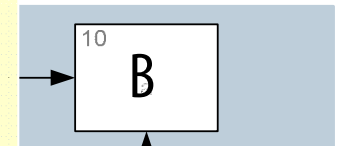


Ersteller: schöllgen  
Erstelldatum: 16.04.2008

**Kosten:**  
Die Kostenzusage konnte wieder nicht eingehalten werden.  
Angebote konnten nicht zeitgerecht verfasst werden.

**Termin:**  
Der vereinbarte Termin wurde wieder nicht gehalten.  
Kunden konnten wegen Terminverschiebungen nicht bedient werden.

**Qualität:**  
Es wurden wieder zu viele n.i.O.-Teile ausgeliefert.



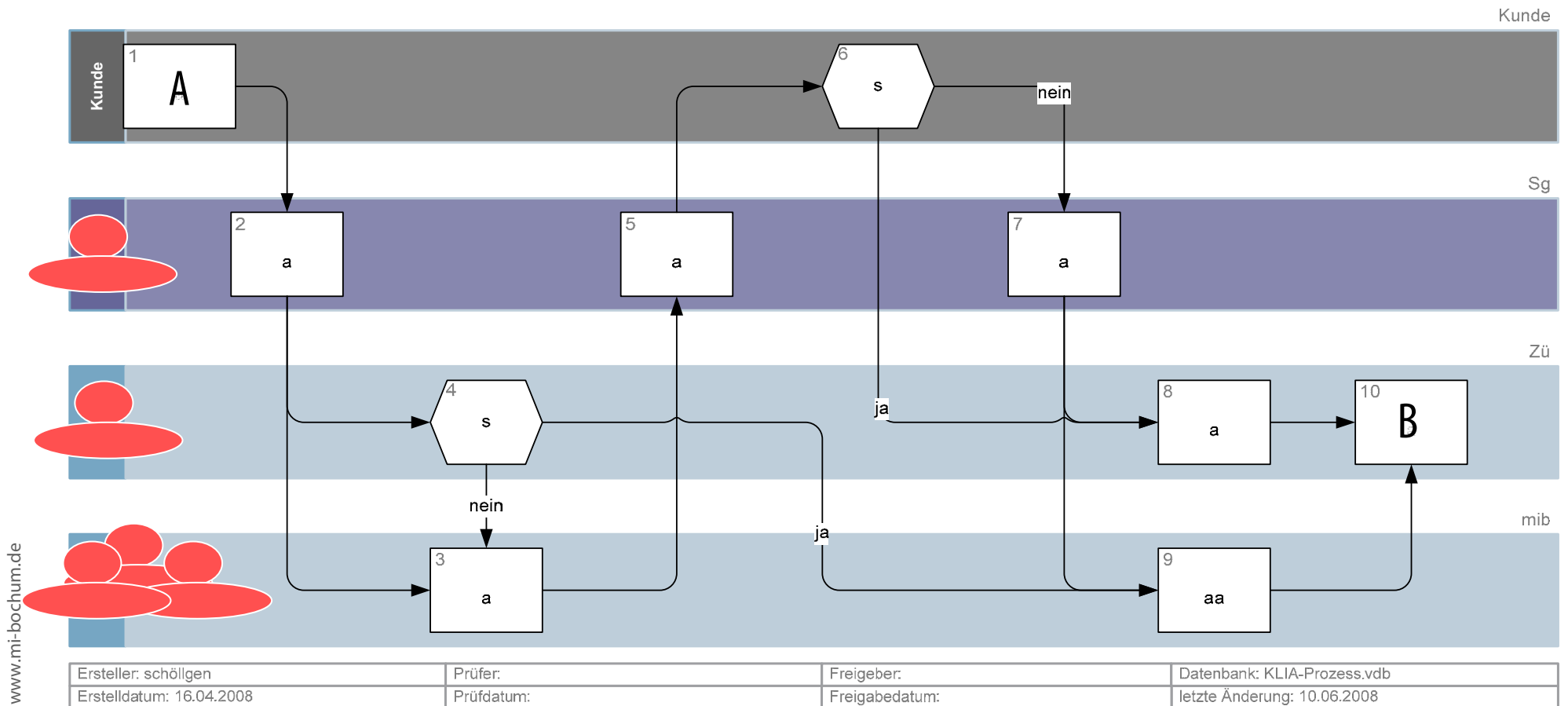
prozess.vdb  
0.06.2008

# Der Mensch hinter dem Prozess

## Kunden-Lieferanten-Interaktionsanalyse

ViFlow

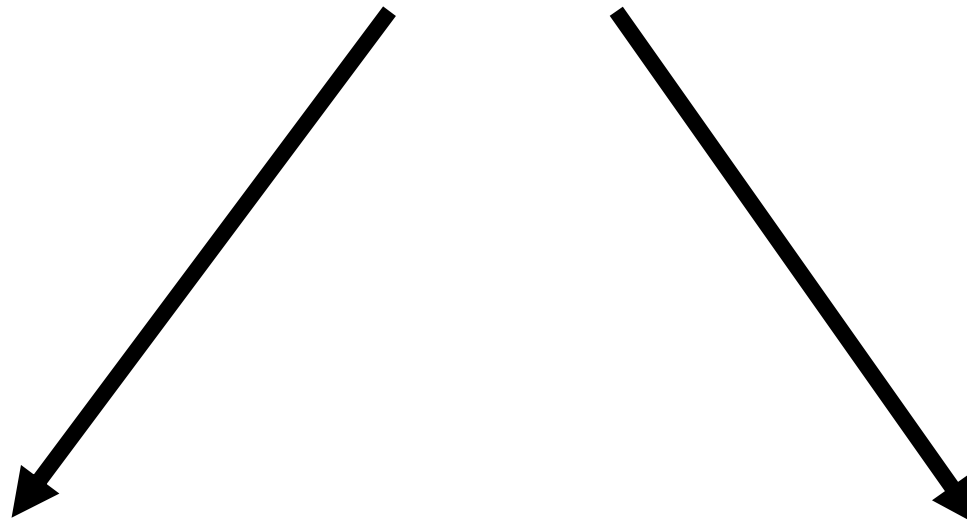
KLIA-Prozess



www.mi-bochum.de

# Der Mensch hinter dem Prozess

- Der Prozess ist nur so gut wie die handelnden Akteure als

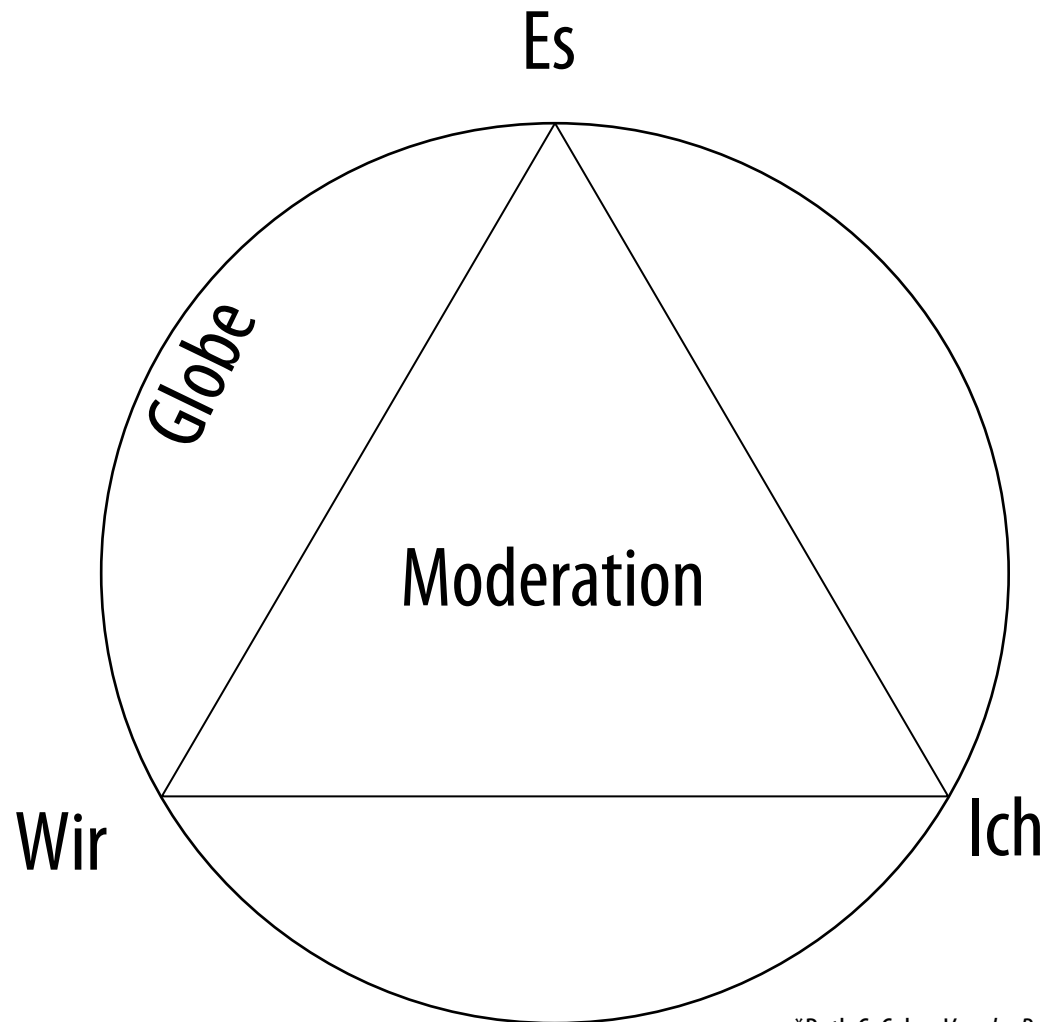


Team



Individuum

# Themenzentrierte Interaktion (TZI)\*

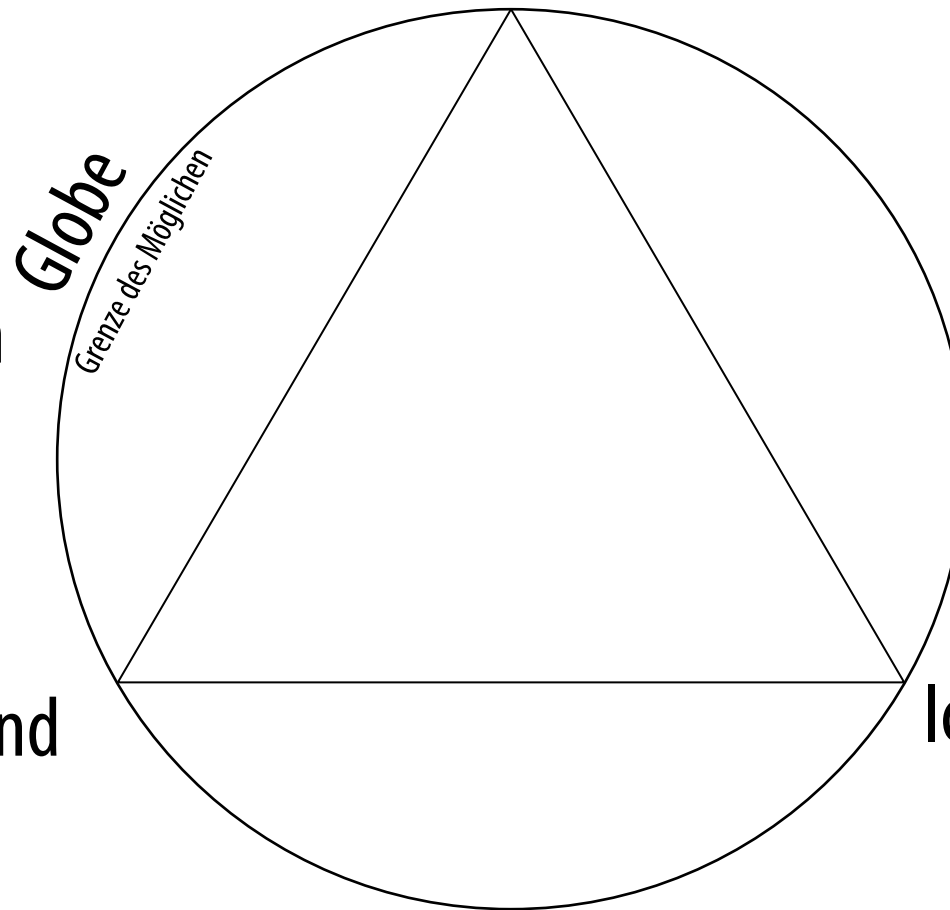


\*Ruth C. Cohn: *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle.* Stuttgart 1975,

# Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Es: Thema / Der Prozess

Globe: Der  
gemeinsame  
Erlebnishorizont:  
Das Unternehmen



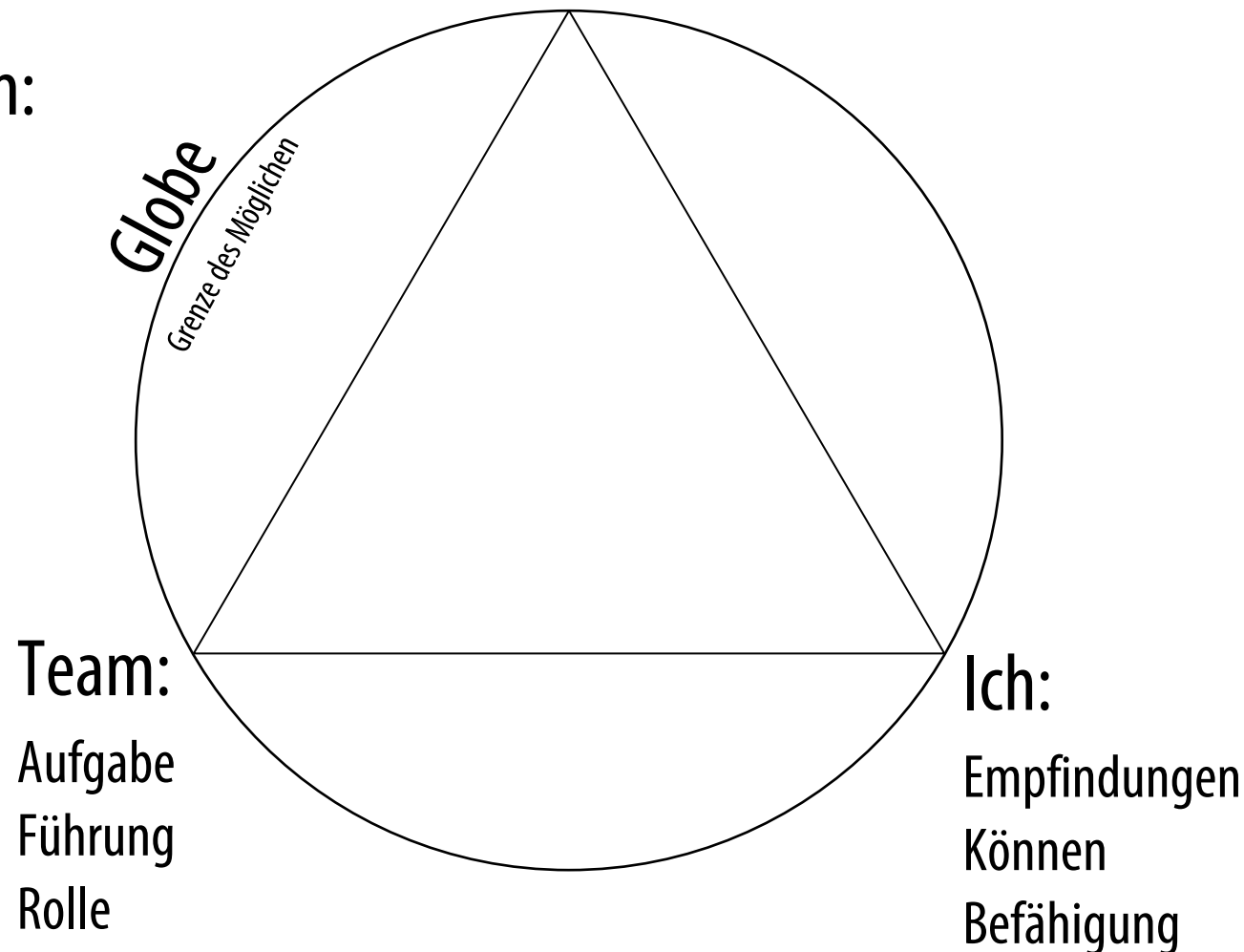
Wir: Das Team und  
die FK

Ich: Das Individuum

# Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Das  
Unternehmen:

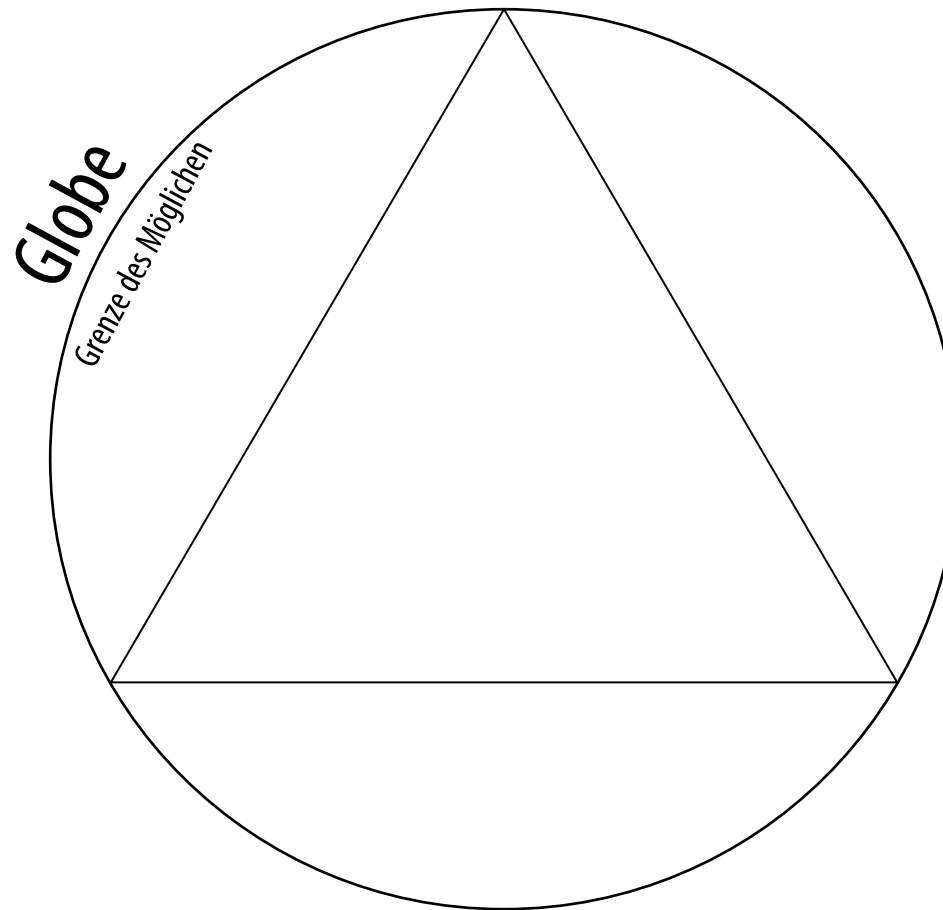
Prozess: Schnittstellen



# Themenzentrierte Interaktion: Ursachenmöglichkeiten

Prozess / Prozessbeschreibung?

Das  
Unternehmen:



Handlungsfeld:

Team

Aufgabe

Führung

Rolle

Handlungsfeld:

Persönlichkeit

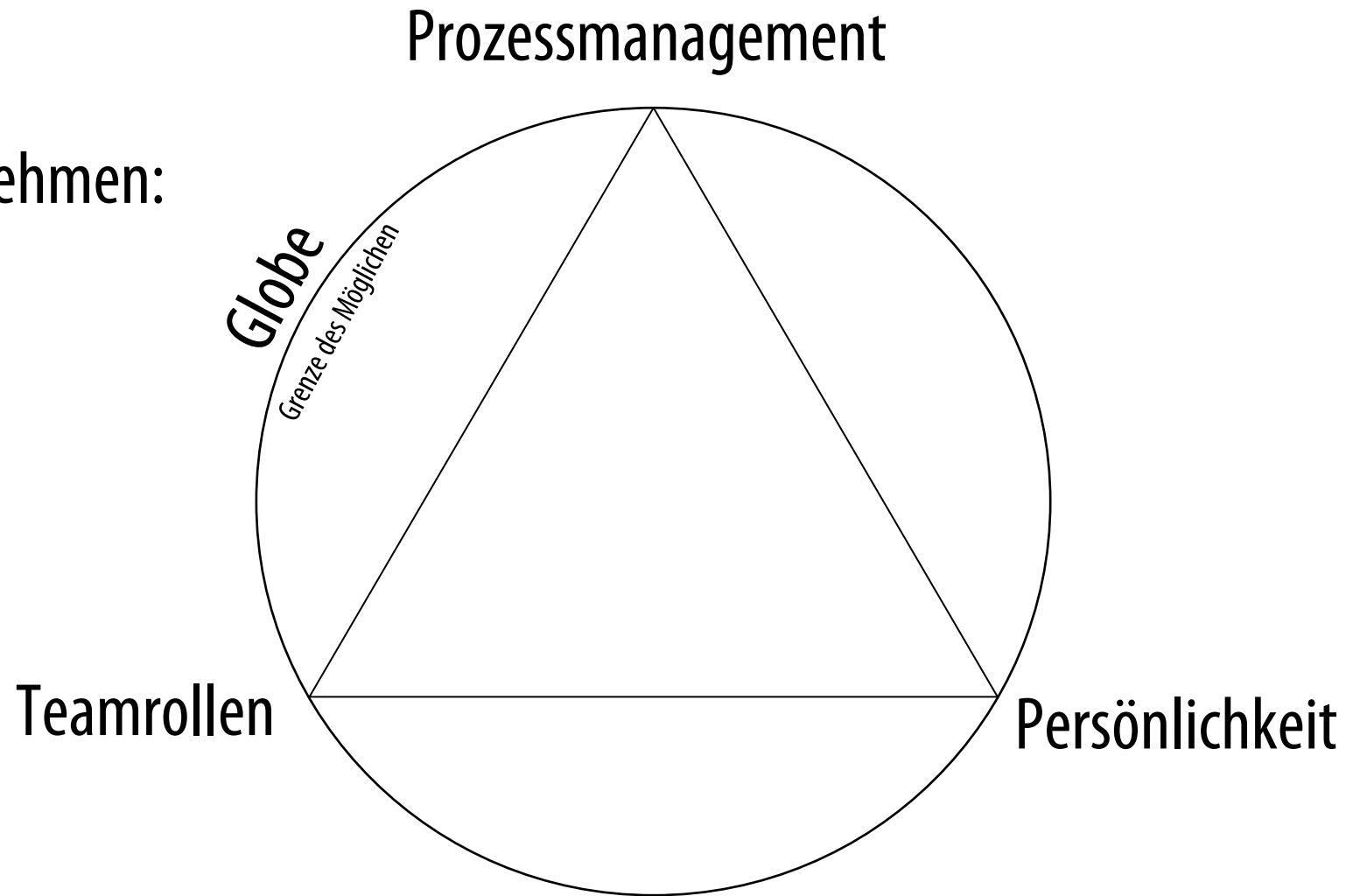
Empfindungen

Können

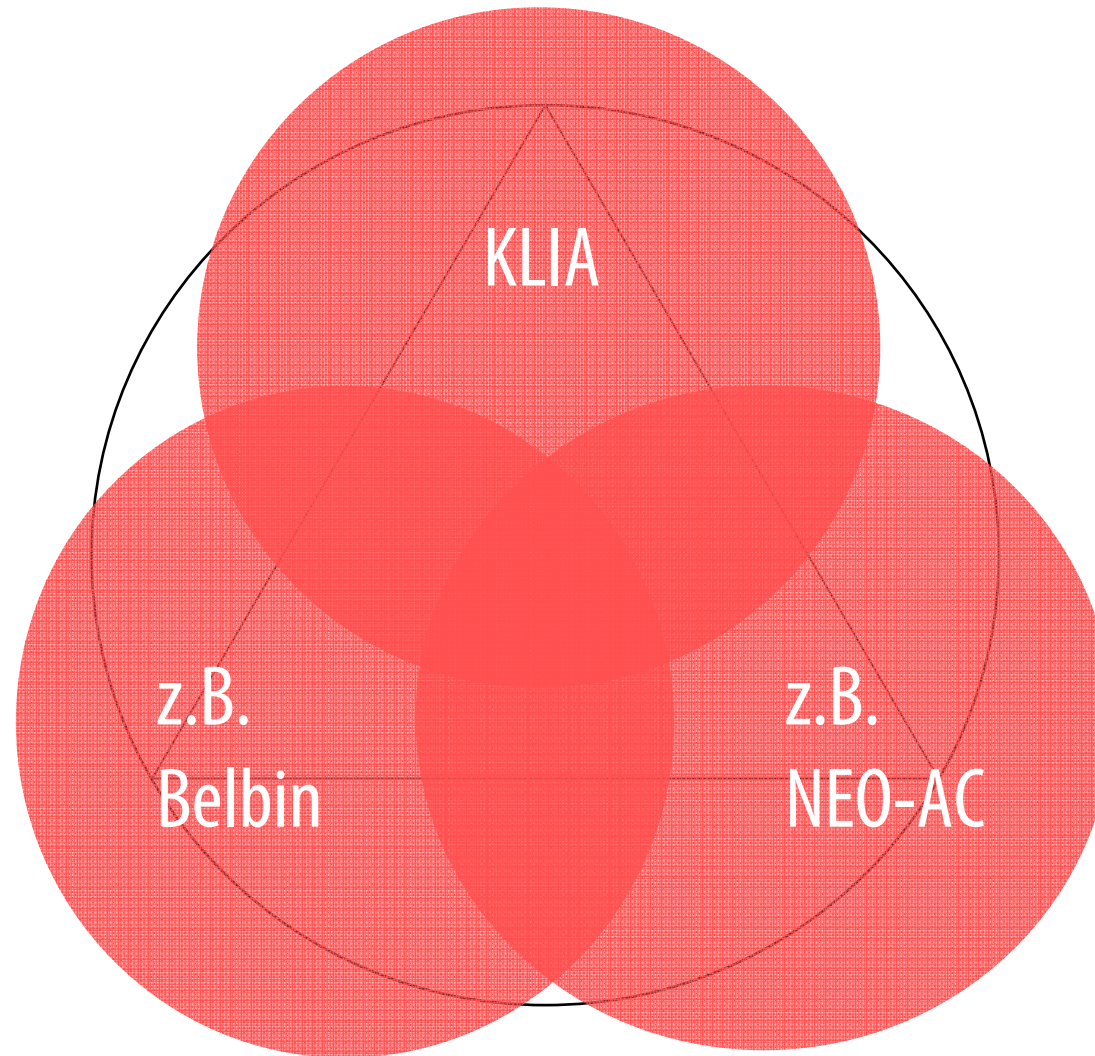
Befähigung

# Themenzentrierte Interaktion: Ursachenanalyse

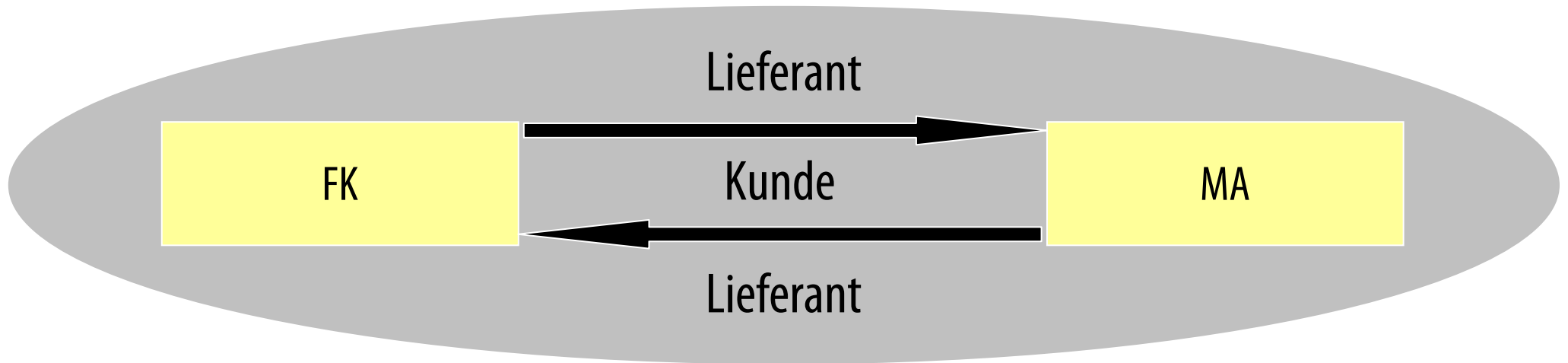
Das  
Unternehmen:



# Die Elemente



# Die Methode



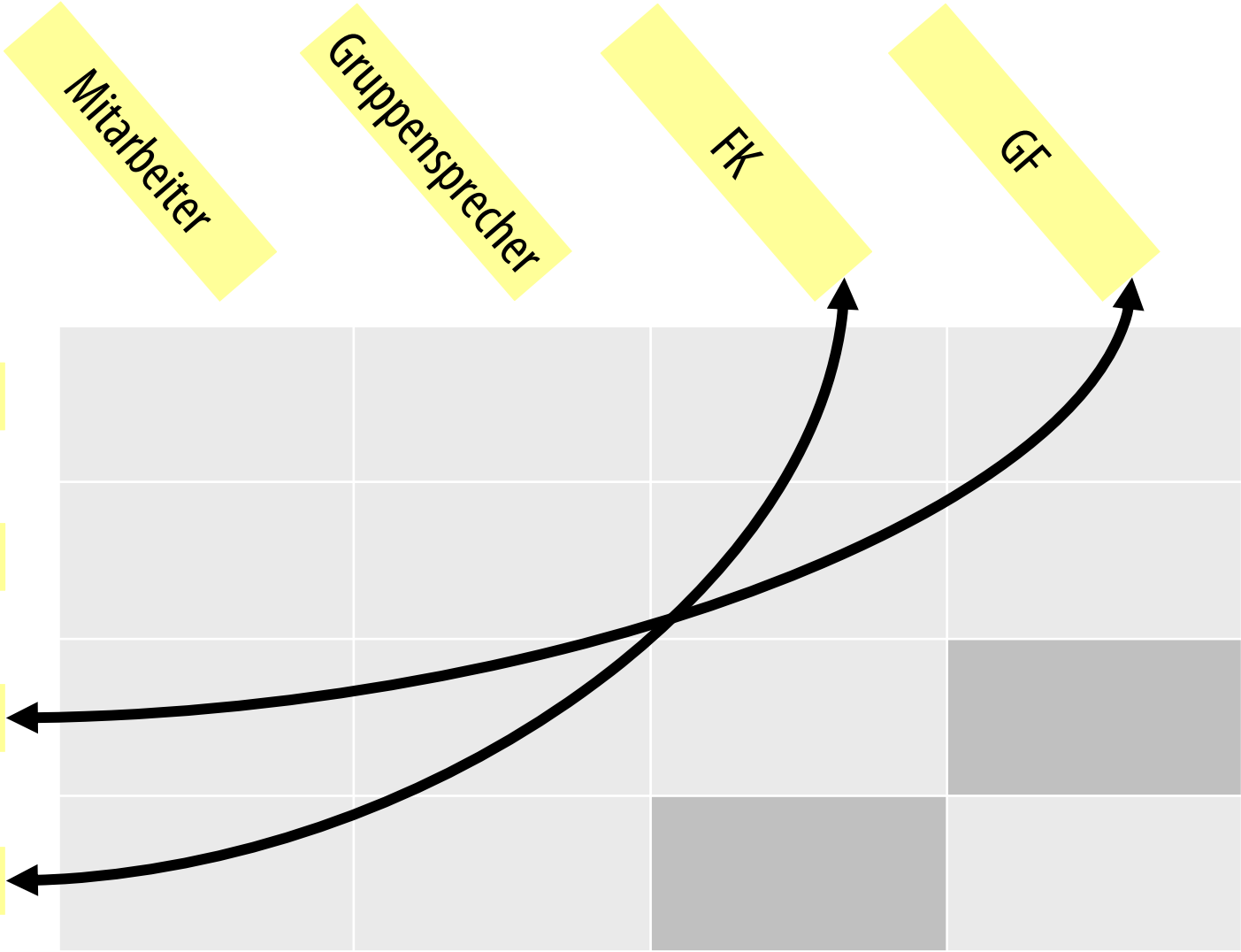
- Wer ist mein Kunde intern und extern?
- Was benötigt der Kunde von mir?
- Welche Erwartungen hat mein Kunde (SOLL-Erwartung)?
- Was biete ich ihm jetzt (IST-Situation)?
- Wo erfülle ich die Erwartungen nicht?
- Was kann ich tun, um seine Erwartungen zu erfüllen?
- Welche Aktionen setze ich um?



- Wer ist mein Lieferant intern und extern?
- Was benötigt der Lieferant von mir?
- Welche Erwartungen hat mein Lieferant (SOLL-Erwartung)?
- Was biete ich ihm jetzt (IST-Situation)?
- Wo erfülle ich die Erwartungen nicht?
- Was kann ich tun, um seine Erwartungen zu erfüllen?
- Welche Aktionen setze ich um?

# Matrix der Führungsebenen

Lieferant



Kunde

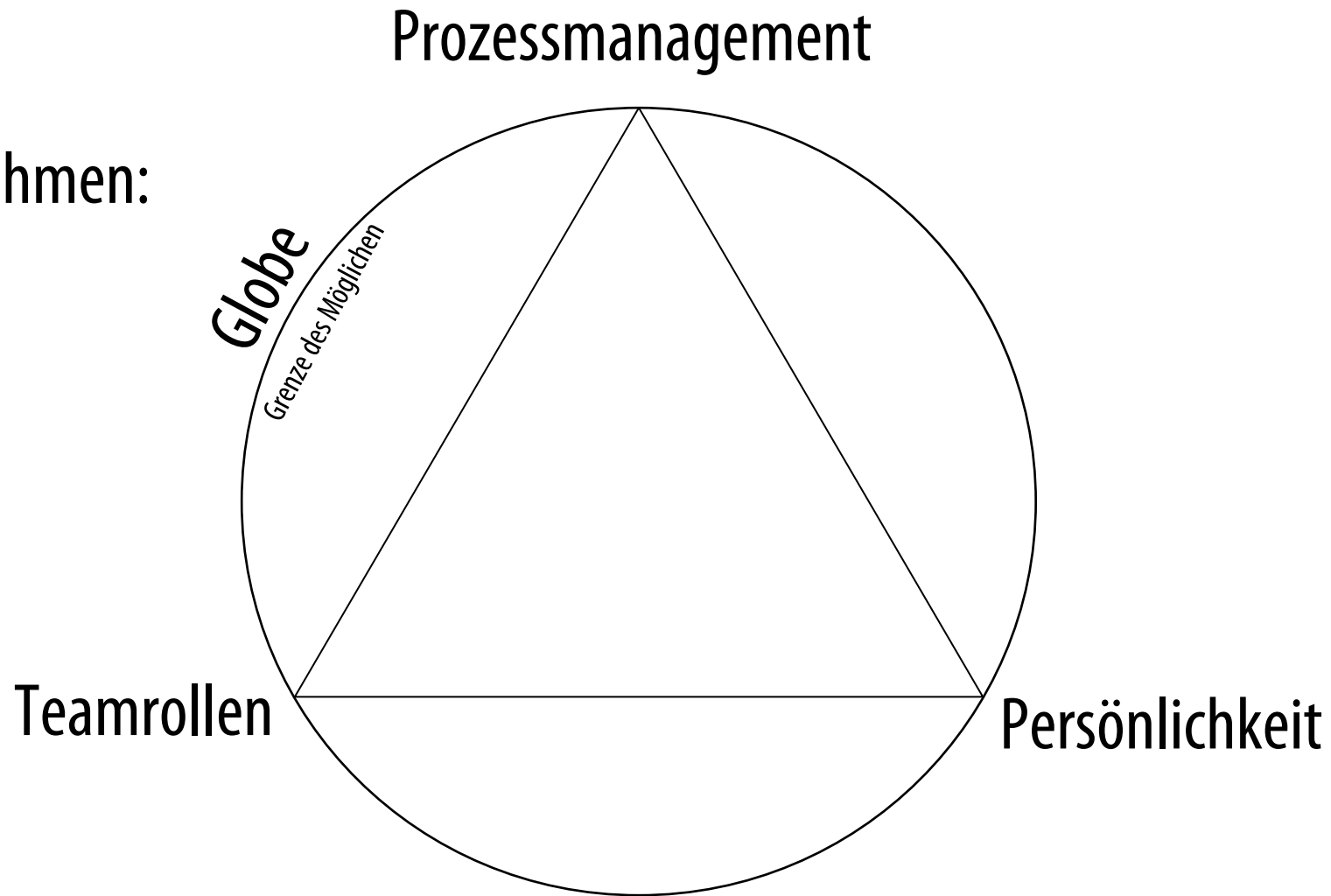
www.mi-bochum.de

# Vorteile der KLIA

- Die KLIA ist besonders gut geeignet:
  - Zur Klärung organisatorischer und informativer Probleme.
    - Unterschiede werden aufgedeckt:
      - Stellenbeschreibung und Aufgaben-/Rollenverständnis
      - Kommunikationsnotwendigkeit und -wirklichkeit
      - Verständnis und Handhabung der Führungskultur
    - Unzufriedenheiten und Problemen wird ursächlich auf den Grund gegangen.
  - Zur Überprüfung aller Ebenen der Zusammenarbeit (horizontal – vertikal).
  - Für eine nachhaltige Wirkung auf das Verhalten und für Veränderungen im Unternehmen.

# Themenzentrierte Interaktion: Ursachenanalyse

Das  
Unternehmen:

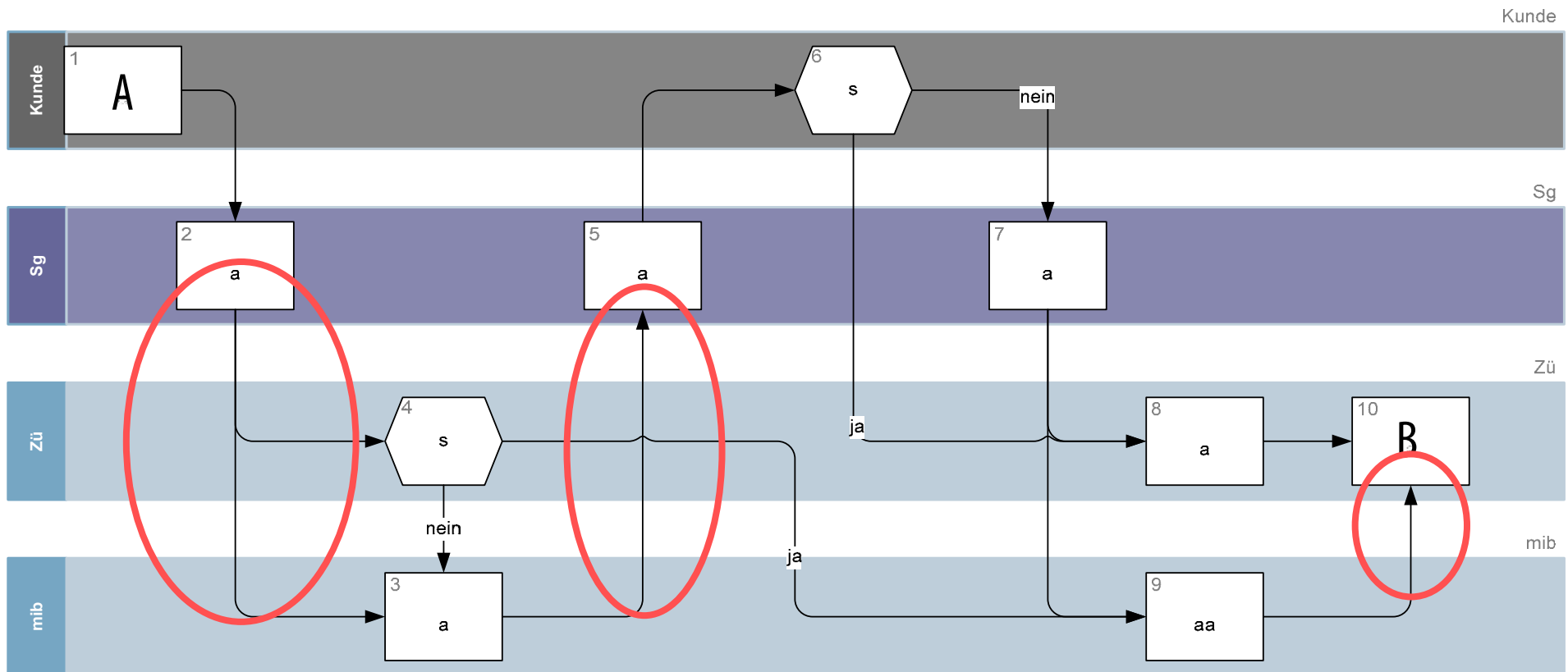


# Prozessbezogene Perspektive

## Kunden-Lieferanten-Interaktionsanalyse

ViFlow

KLIA-Prozess



Ersteller: schöllgen	Prüfer:	Freigeber:	Datenbank: KLIA-Prozess.vdb
Erstelldatum: 16.04.2008	Prüfdatum:	Freigabedatum:	letzte Änderung: 10.06.2008

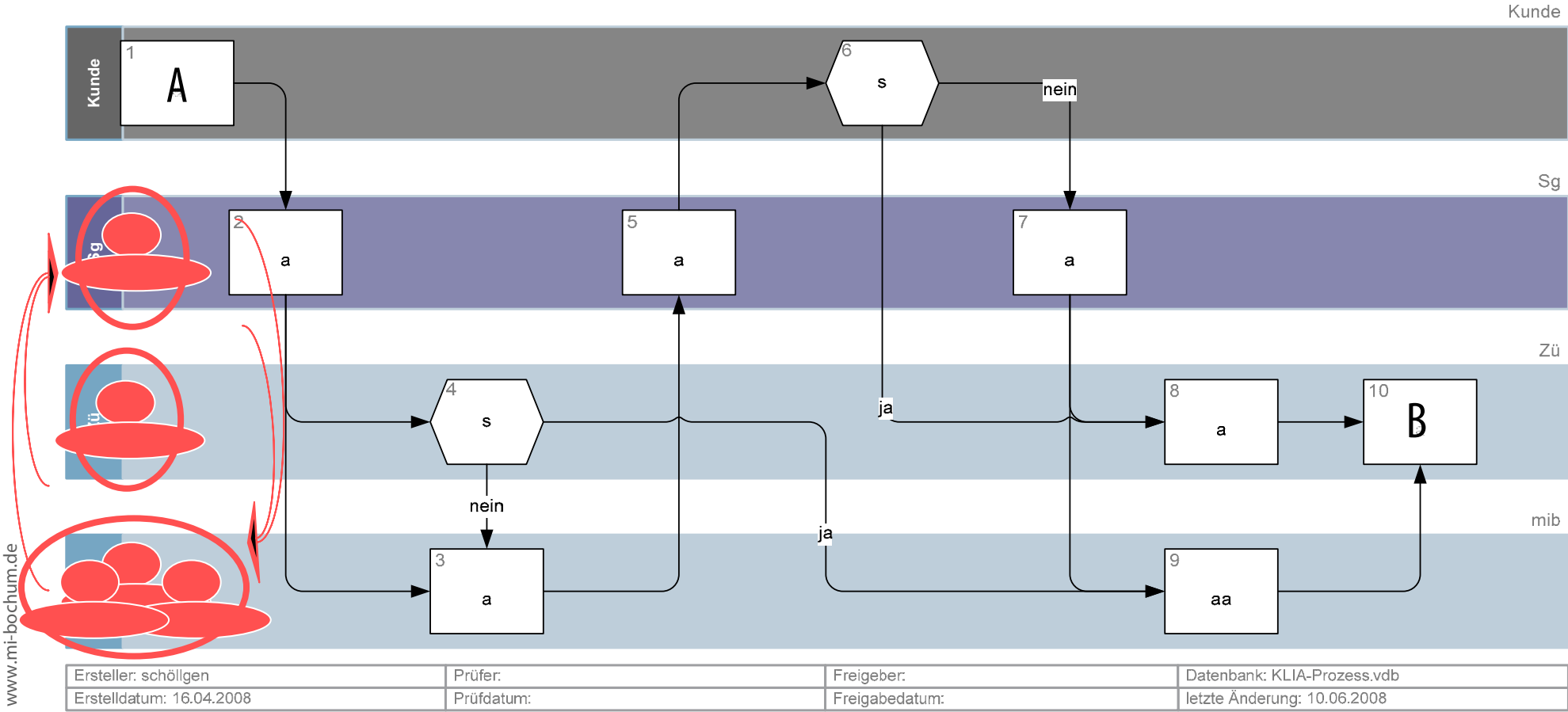
www.mi-bochum.de

# Hierarchische Perspektive

## Kunden-Lieferanten-Interaktionsanalyse

ViFlow

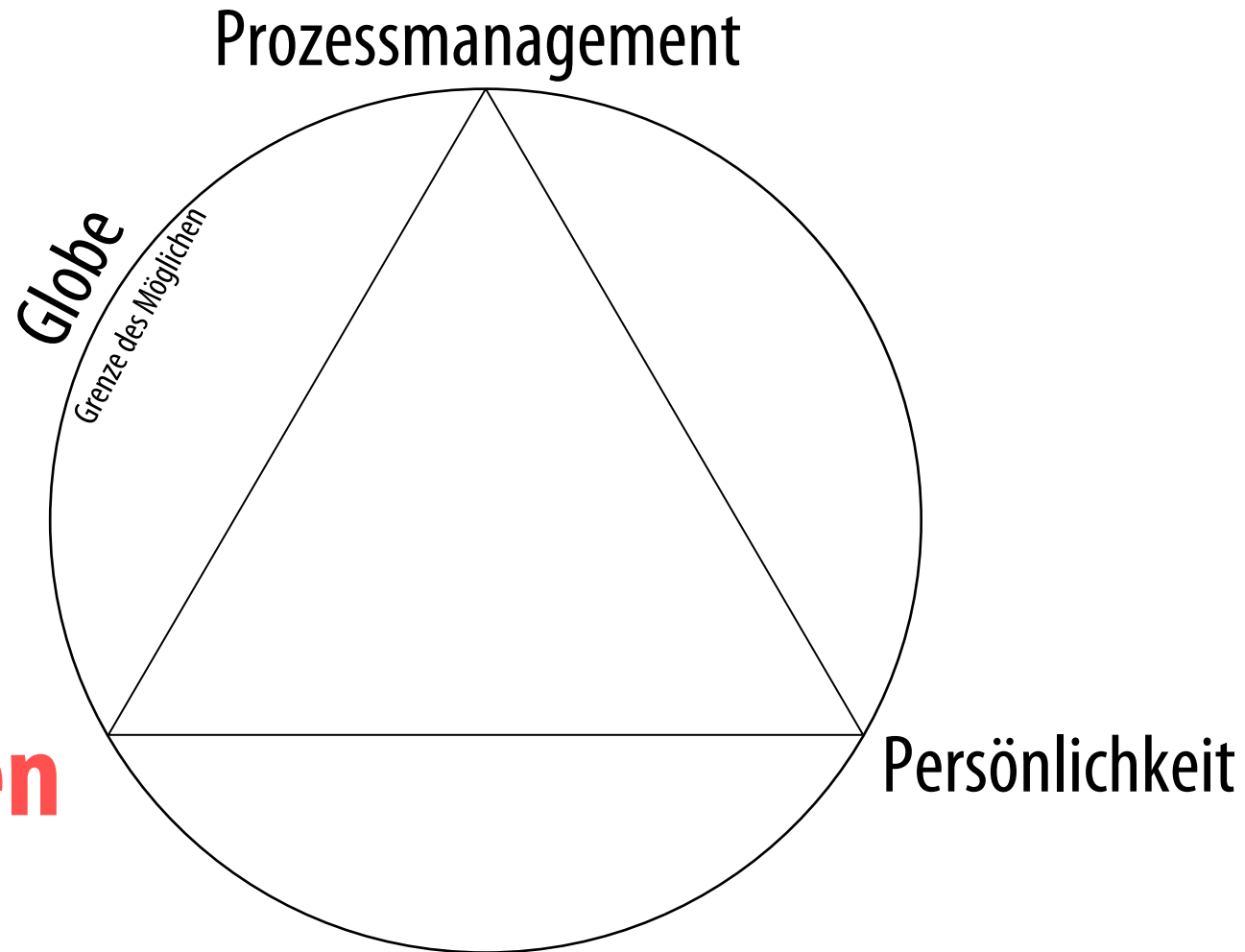
KLIA-Prozess



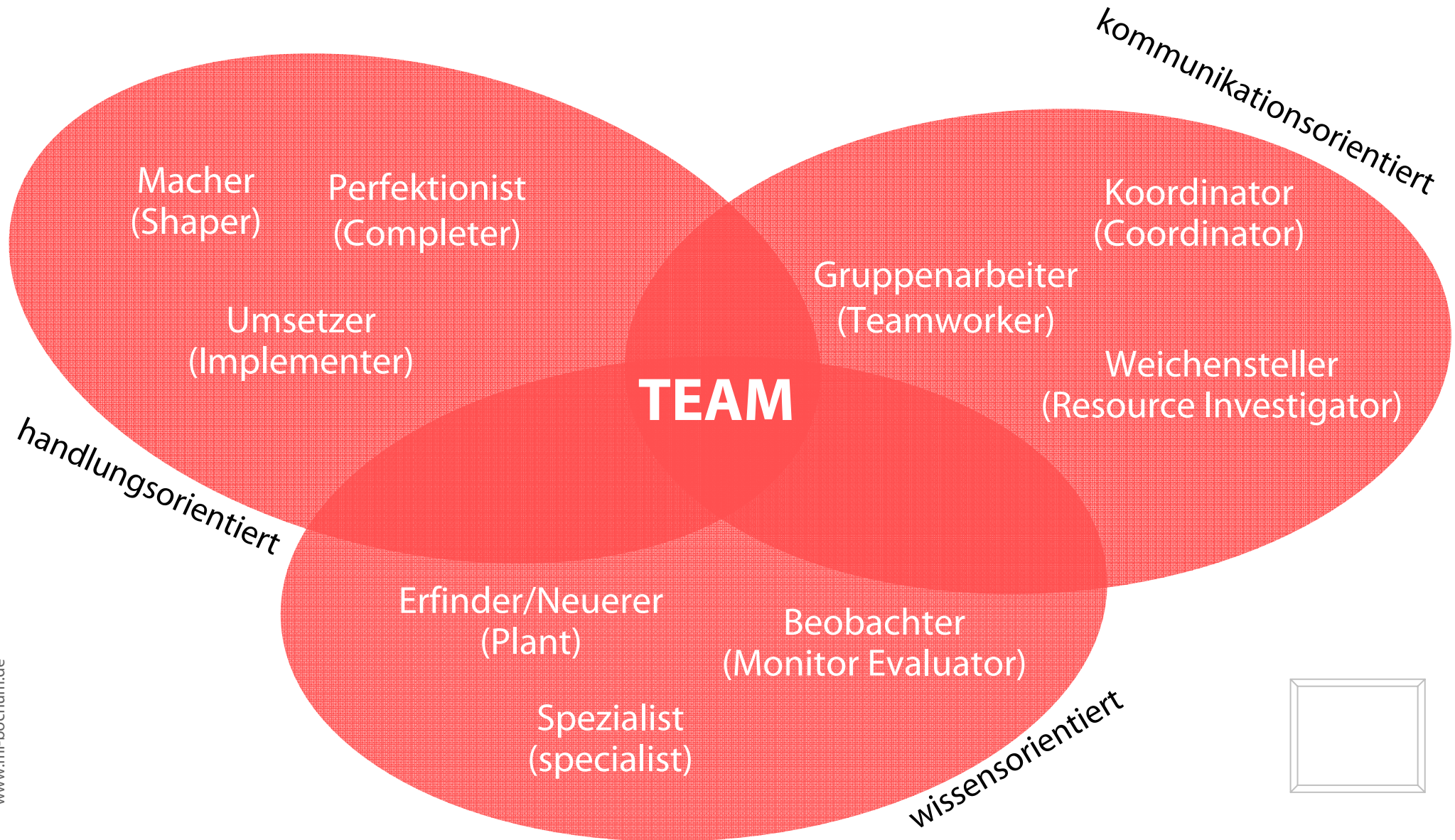
www.mi-bochum.de

# Themenzentrierte Interaktion: Intervention Handlungsfeld Team

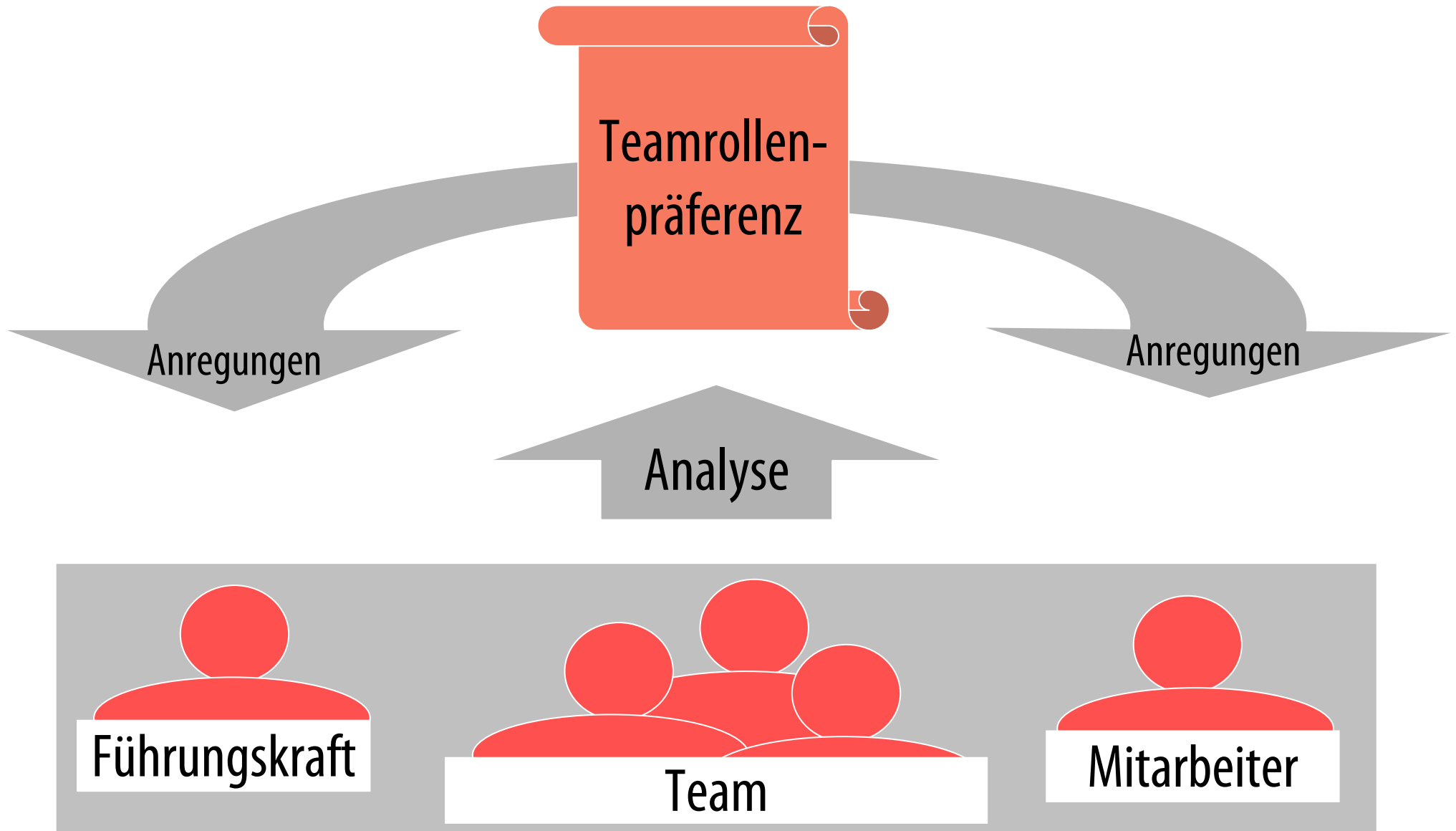
Das  
Unternehmen:



# 9 Teamrollen nach Belbin



# Kritik indirekt anhand der Teamrollenpräferenz

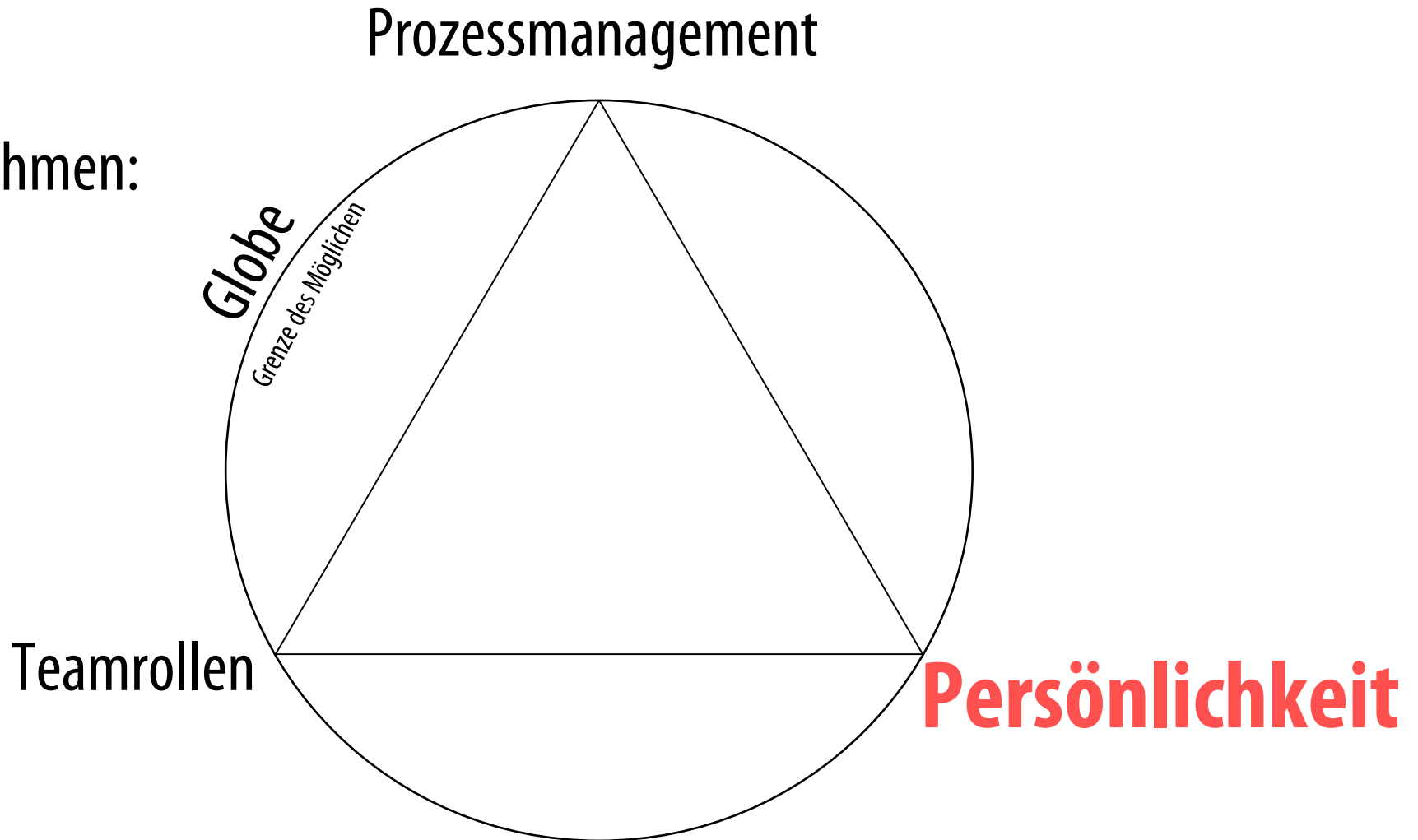


# Kritik indirekt anhand der Teamrollenpräferenz

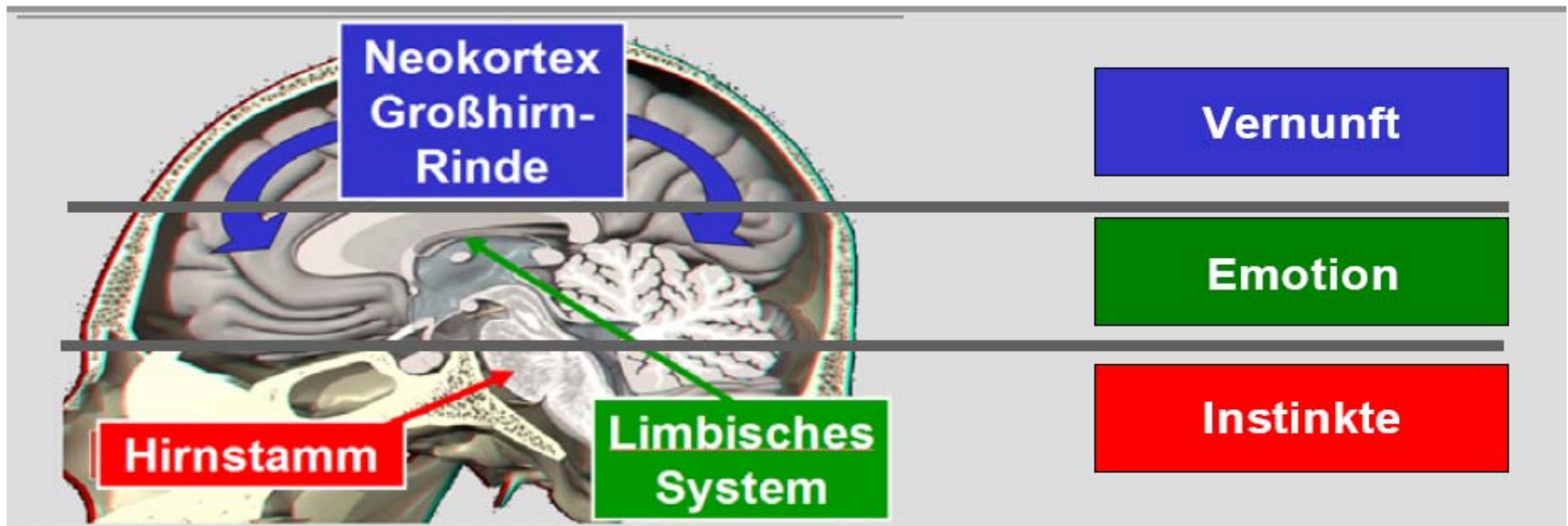
- Kritik wird abstrahiert und einer Rolle zugeschrieben. Daher wird Kritik an der Person zur Anregung für die Rolle. Diese wird leichter angenommen und die Bereitschaft zur Veränderung deutlich erhöht.
- Die Veränderung findet spielerisch statt. Damit wird der Teamzusammenhalt und die Motivation unterstützt.
- Es entsteht ein Verstehen des Kollegen und Vorgesetzten und seines Handelns.
- Das Erkennen eigener Grundverhaltensweisen erleichtert die Annahme von Kritik.
- Aufgrund der Erkenntnisse aus der Teamrollenpräferenz kann eine Veränderung der Aufgabenzuschnitte kurzfristige Verbesserungen bringen.

# Themenzentrierte Interaktion: Intervention Handlungsfeld Persönlichkeit

Das  
Unternehmen:



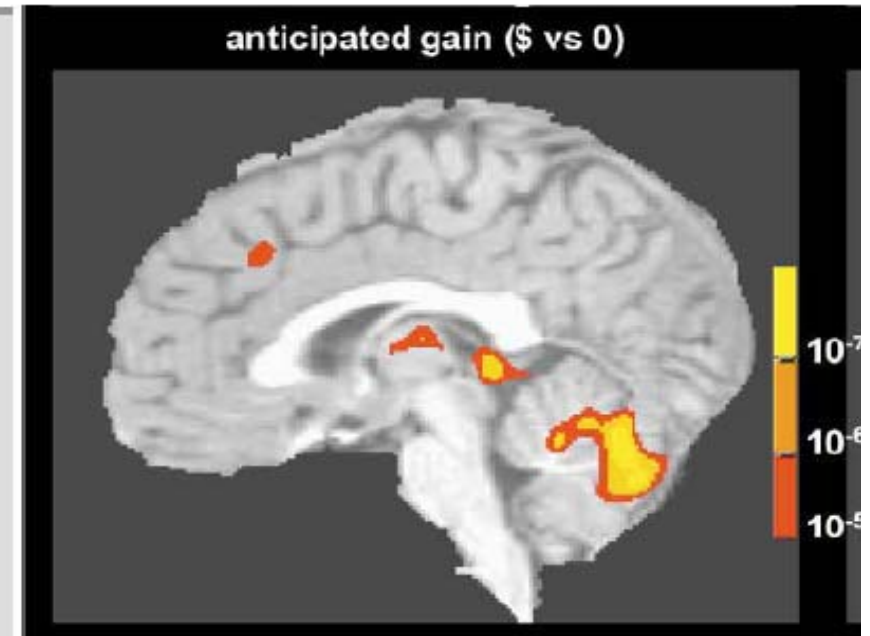
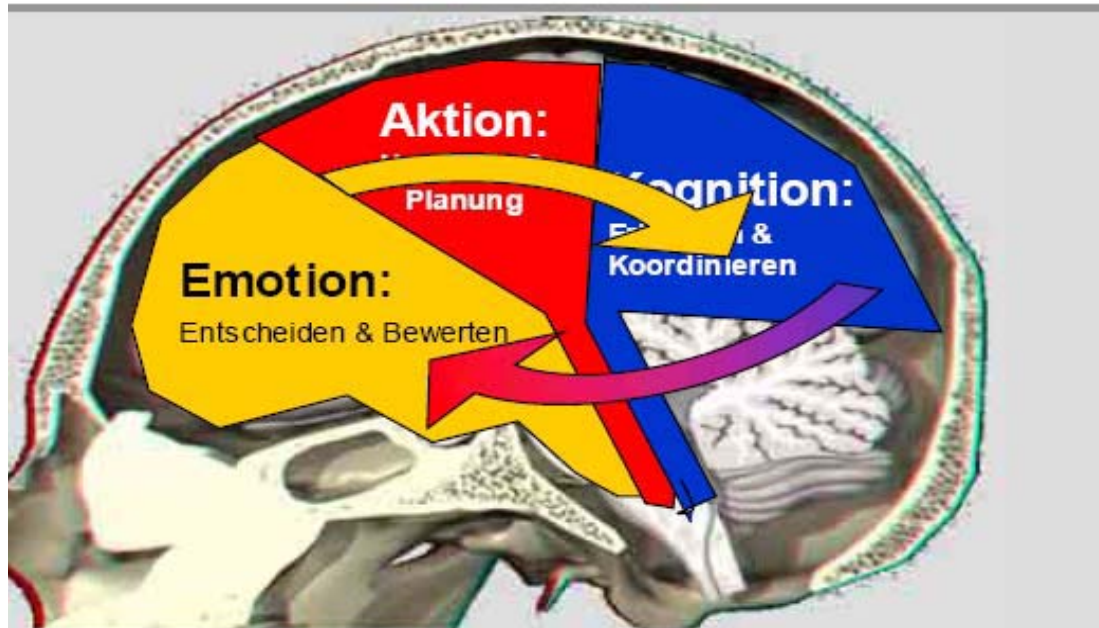
# Abschied von Platon und von der Vernunft



→ Das alte Denken:

- Das vernünftige Großhirn kontrolliert die niederen „Instinkte“ und die Emotionen
- „Emotionen sind das Gegenteil der Ratio“

# Die neue Ordnung im Gehirn



- „Emotionale Wende“: Paradigmenwechsel in der Gehirnforschung.
- Das ganze Gehirn ist mehr oder weniger emotional



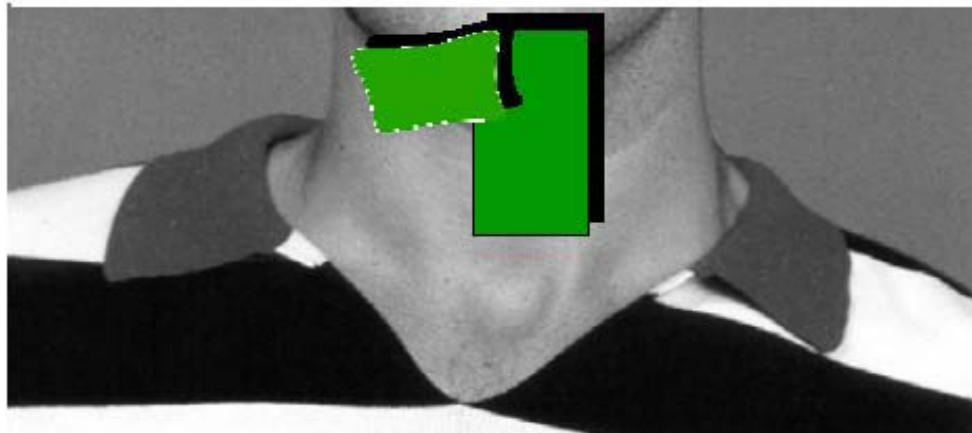
# Veränderungen mit dem Alter



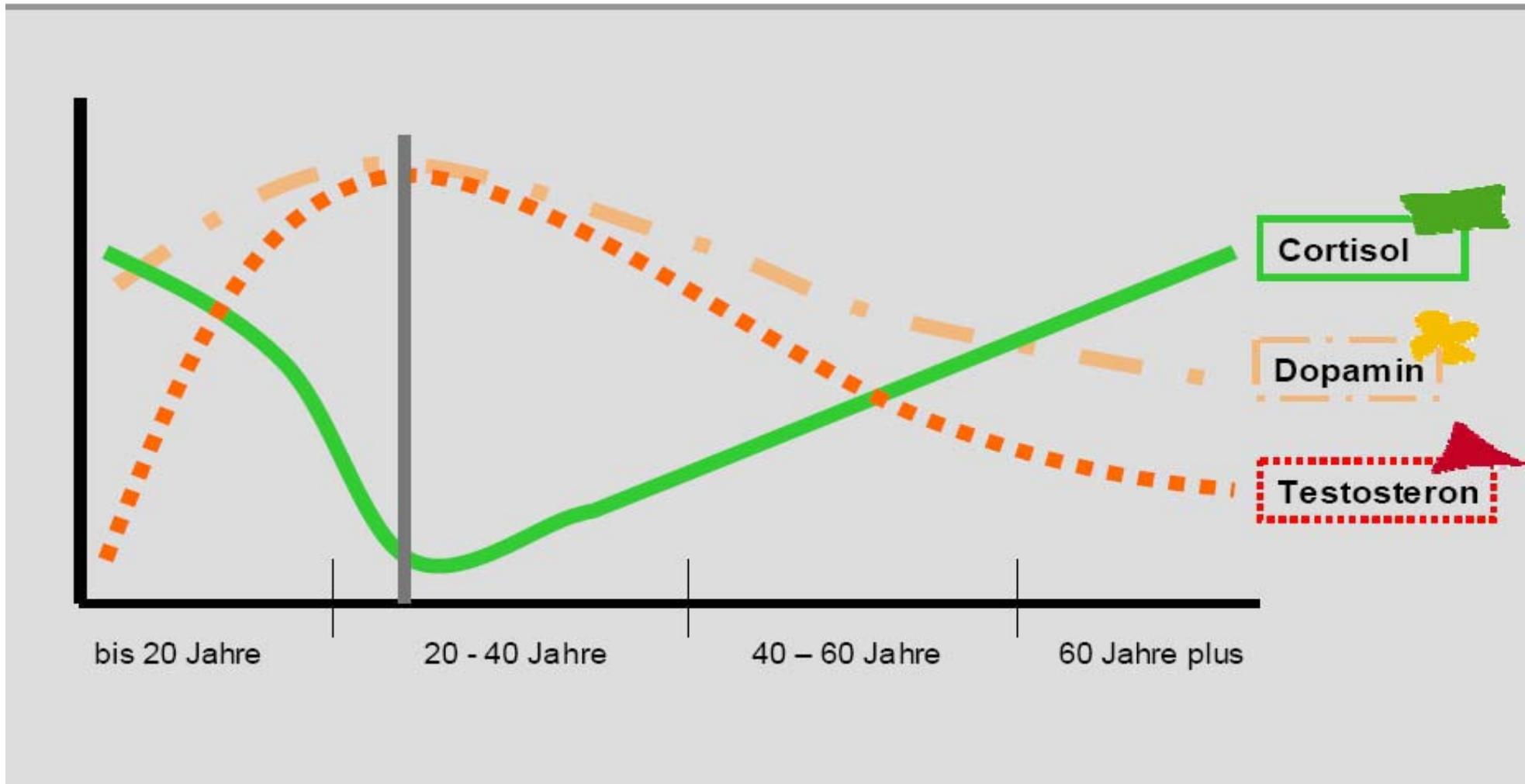
20-35 Jahre



65+++ Jahre



# Veränderungen mit dem Alter



# BIG 3 der Neurowissenschaft

- Viele Signale setzt das Gehirn in Entscheidungen um und leitet Handlungen ein, ohne das Bewusstsein zu informieren.

Häusel, 2007

# BIG 3 der Neurowissenschaft

- Maßgeblich beteiligt ist das individuelle Motiv und Emotionssystem im Gehirn »BIG 3«
- Balance (Sicherheit, Stabilität, Ordnung),
- Dominanz (Macht, Status, Durchsetzung)
- Stimulanz (Neugier, Erlebnishunger, Kreativität)

Häusel, 2007

# Kombinationen der »BIG 3«:

- Kontrolle (Disziplin, Perfektion, Effizienz, Logik),
  - Revolution (Regelbruch, Risikobereitschaft, Mut, Abenteuer)
  - Offenheit (Toleranz, Phantasie, Flexibilität, Fürsorge).
- 
- Abhängig davon, welches dieser Motiv- und Emotionsfelder das individuelle Handeln steuert

Häusel, 2007

# Big Five nach Paul Costa und Robert McCrae oder der NEO-Test

- N – Emotionale Labilität
- E – Extraversion
- O – Offenheit für Erfahrungen
- A – Anpassung oder Verträglichkeit
- C – Festigung oder Gewissenhaftigkeit

## Ein Kombinationsmodell der Persönlichkeit

		Extraversion		Neurotizismus	
		+	-	+	-
Extraversion	+	gesprächig extravertiert aggressiv		überempfindlich reizbar zudringlich	selbstsicher ausdauernd unermüdlich
	-		wortkarg still introvertiert	selbstmitleidig unsicher verdräuflich	in sich ruhend bescheiden
Neurotizismus	+	kokett explosiv wortreich	einsam schwach feige	launisch eifersüchtig besitzergreifend	
	-	zuversichtlich kühn selbstsicher	still ruhig sanft		neidlos
Verträglichkeit	+	gesellig sozial enthusiastisch	zurückhaltend friedfertig unterwürfig	emotional leichtgläubig	geduldig entspannt anspruchlos
	-	dominant herrisch nachdrücklich	ungesellig unkommunikativ abgeschlossen	reizbar launisch abweisend	emotionslos maskulin
Gewissenhaftigkeit	+	aktiv wetteifernd beharrlich	zurückhaltend beherrscht ernst	eigen	
	-	ungestüm schadenfroh exhibitionistisch	lasch wettbewerbs-scheu träge	heuchlerisch nötigend aufdringlich	zwanglos
Offenheit (Intellekt)	+	ausdrucks-voll betriebsam dramatisch	innerlich		wandlungsfähig
	-	wortreich	passiv sanftmütig teilnahmslos	geringschätzig	unerschütterlich

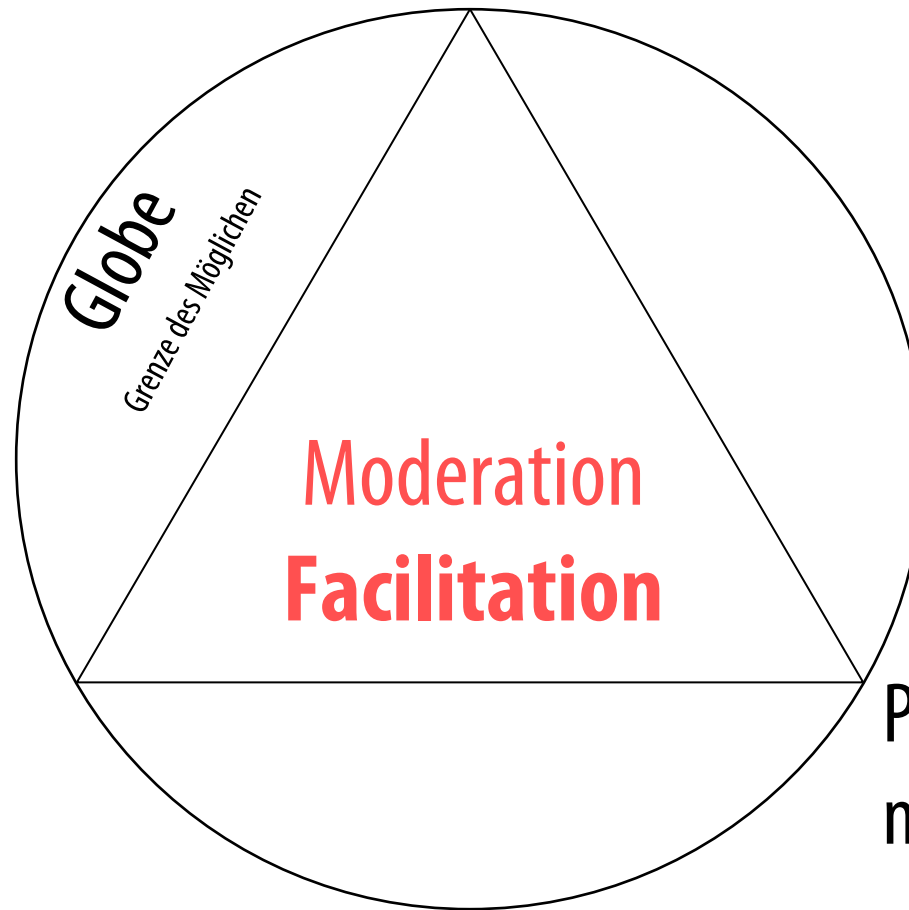
		Verträglichkeit		Gewissenhaftigkeit		Offenheit (Intellekt)	
		+	-	+	-	+	-
		lustig heiter fröhlich	roh schroff ungehobelt	wachsam ehrgeizig entschlossen	unbekümmert unbändig sorglos	theatralisch weltzugewandt eloquent	bedenkenlos hochtrabend
		weichherzig verträglich hilfsbereit	kalt unfreundlich unpersönlich	vorsichtig behutsam pünktlich	ineffizient faul unentschieden	introspektiv meditativ kontemplativ	fantasielos interesselos unartikuliert
		empfindsam gefühlvoll sensibel	fordernd selbstsüchtig missmutig		inkonsequent konfus instabil	sinnlich	
		vertrauensvoll nett tolerant	unsensibel lieblos leidenschaftslos	gründlich zuverlässig konsequent		intellektuell erfinderisch intelligent	unreflektiv unkultiviert nüchtern
		mitfühlend gütig warm		verantwortlich zuverlässig vertrauenswürdig		tief diplomatisch idealistisch	einfach abhängig unterwürfig
			kalt unfreundlich barsch		unzuverlässig fahrlässig unredlich	individualistisch exzentrisch	flach kurz angebunden
		hilfsbereit kooperativ rücksichtsvoll	hart streng	organisiert sorgfältig ordentlich		analytisch perzeptiv informativ	
			rücksichtslos grob unhöflich		desorganisiert unordentlich nachlässig		kurzsichtig unachtsam unwissend
		genial wirkungsvoll	schlau	fleißig perfektionistisch feinsinnig	unkonventionell	kreativ ideenreich philosophisch	
			unbarmherzig skrupellos ungeschliffen	konventionell traditionell	wahllos unlogisch unreif		unkreativ unintellektuell unintelligent

Nach Boele De Raad: The big five personality factors, Hogrefe & Huber Publishers 2000, S. 72f.

# Themenzentrierte Interaktion: Ursachenanalyse

Das  
Unternehmen:

Prozessmanagement

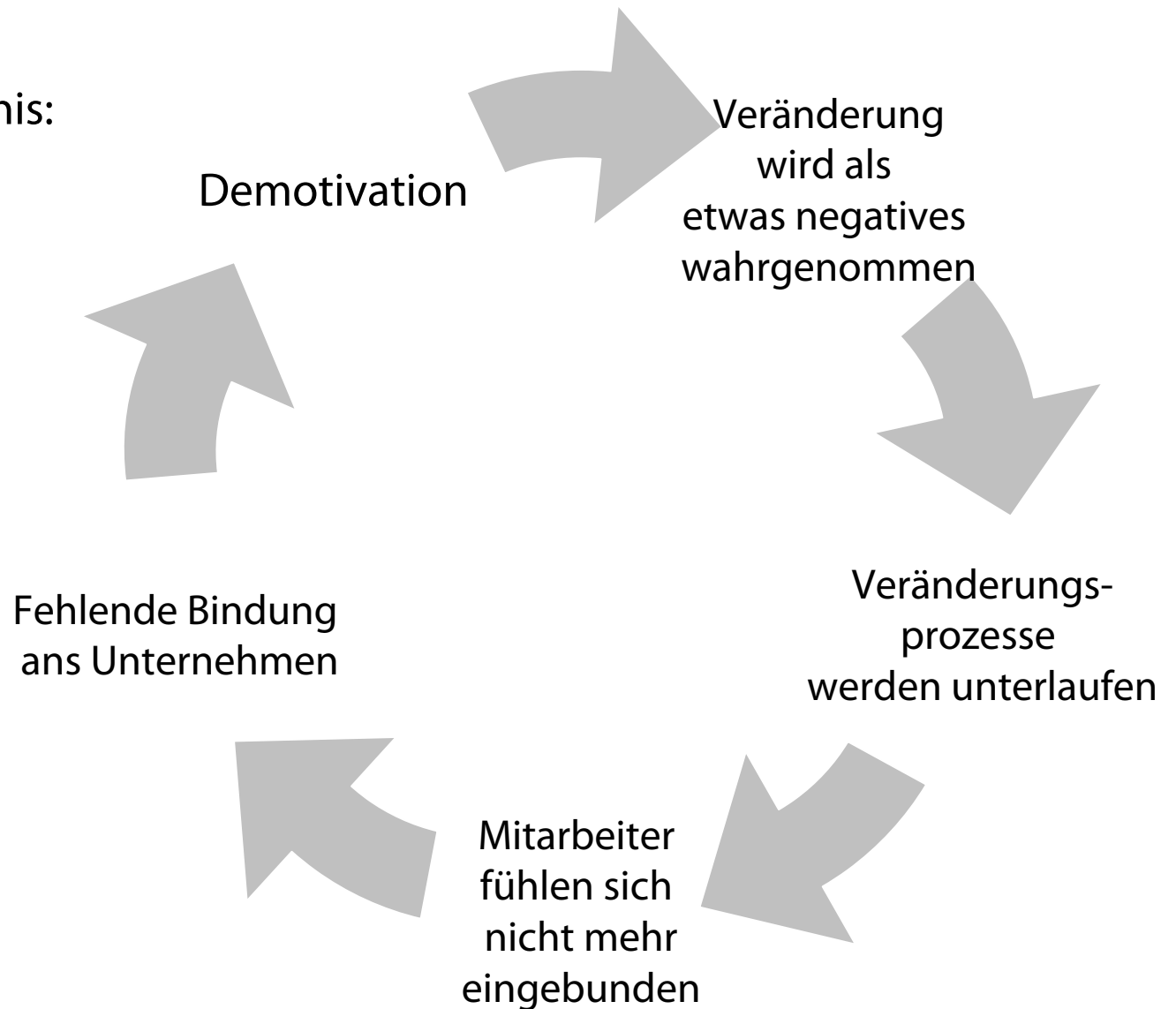


Teamrollen

Persönlichkeitsmerk  
male

# Facilitation

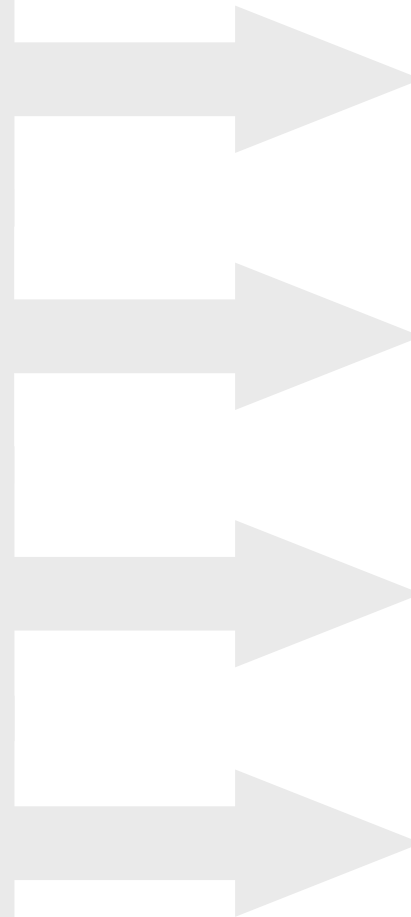
- Beruht auf der Erkenntnis:



## Passiv vs. Aktiv

### Passives Erdulden

- Veränderungen der Verhältnisse werden oft mit „Schmerz“ verbunden.
- Kritik wird als Infragestellung der eigenen Person verstanden.
- Der Konkurrenzdruck in den Unternehmen ist sehr hoch.
- Die eigene Lebenssituation wird als unsicher wahrgenommen.



### Aktives Handeln

- Veränderungen werden positiv gesehen.
- Kritik wird als Motivation, Anregung und Verbesserung verstanden.
- Der Teamgedanke steht im Vordergrund.
- Das Unternehmen vermittelt Sicherheit und Wertschätzung.

# Definition: Facilitation

- Ermöglichen bzw. Erleichtern
- Wir verstehen die Aufgabe des Facilitators in der Unterstützung der Veränderungsprozesse, wobei er auch Treiber und Forderer in diesem Prozess ist.

# Facilitation

- Fördert eine gemeinsame, dialogorientierte und damit moderne Unternehmenskultur.
- Unterstützt Nachfolgeprozesse im Unternehmen.
- Verbessert das Prozessmanagement.
- Benennt Interessenskonflikte und unterstützt deren Auflösung (Rivalitäten von Abteilungen).
- Optimiert Führungsverhalten.
- Fordert den Aufbau einer funktionierenden Kommunikation und effektiven Zusammenarbeit.
- Verbessert die Bereitschaft zur Veränderung und unterstützt den Aufbau von Motivation (Neue Struktur, neue Aufgaben, ...).
- Hilft den Mitarbeitern Aufgaben aus der Sicht der Kunden wahrzunehmen.

# Facilitator

- Ist Treiber des Projektes in dem Sinne, dass er der Gruppe hilft die Ziele und Maßnahmen eigenständig umzusetzen.
- Gibt der Gruppe die Sicherheit, eine Veränderung konsequent und durchdacht umzusetzen.
- Baut Brücken und schafft Selbstbewusstsein.
- Sichert die Transparenz und die Kommunikation zwischen den Beteiligten.
- Motiviert zur aktiven Veränderung und zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Aufgaben- und Rollenverständnis.

# Facilitator ist aber auch ...

- Benennung von Fehlverhalten.
  - Beschreibung der „heiligen Kühe“.
  - Finger in die Wunde legen.
  - Konflikte zu forcieren, um sie lösen zu können.
  - Wecken „schlafender Hunde“, um sie in Bewegung zu bringen.
  - Wecken aus der angenehmen Lethargie, um Motivation zu erzeugen.
- 
- All das schafft zunächst keine Freude!

# Vielen Dank!