

DER MENSCH IN DER PROZESSAUTOMATION – (K)EIN ERFOLGSFAKTOR?

Dr. Antonius Greiner

Senior Consultant

ARGO Performance & Development, Wien

*ARGO steht für integrative Personal- und Organisationsentwicklung.
Die Kernkompetenzen der ARGO liegen in den Feldern
Change und Leadership.*

*Damit fördert ARGO nachhaltig den Erfolg ihrer Kunden:
mit individuellen, kreativen Konzepten –
umsichtig ausgearbeitet, rasch und praxisnahe umgesetzt.*

Inhalte:

Prinzipien & Spannungsfelder

Dynamik der Prozessorganisation

6 Ebenen der Veränderung

Persönlichkeiten und Prozesse

Transparenz & Resonanz als Kulturfaktoren

Erfahrungswerte aus der Anwendung



Der Mensch in Organisationen

- Menschen in Organisationen verfolgen **subjektive Ziele**
- Bedeutsam sind folgende **Arbeitsgestaltungsmerkmale** (n. Greif & Ulich)

Autonomie vs. Einschränkung

Handlungsspielraum

Gestaltungsspielraum

Entscheidungsspielraum

Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Sinn) vs. Fragmentierung

Abwechslung vs. Monotonie

Persönliche Arbeitsleistung vs. anonymisierte Austauschbarkeit

Spannungsfelder

Mensch vs. Maschine (Effizienz)

Autonomie vs. Einschränkung

Alt vs. Neu

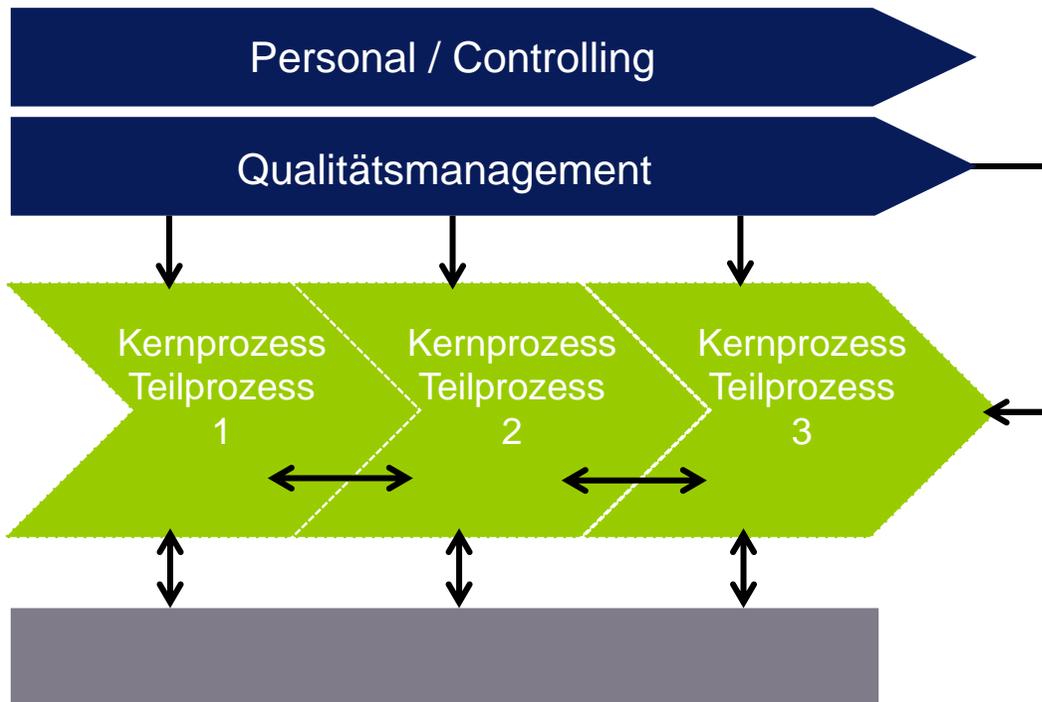
Scheitern vs. Gelingen

Angst vs. Vertrauen

Theorie vs. Praxis

Beschleunigung vs. Verlangsamung

Prozessorganisation



- Charakteristika:
 - Ein Kernprozess ist für die Wertschöpfung zentral
 - Standardisierte Problemlösungen
 - Gesamtunternehmen steht im Dienst der optimalen

Anwendungsgebiete:

Automotive
Spedition

Erfahrungsbilanz der Prozessorganisation

- Vorteile:

- Schnellere Reaktionszeiten (Kunde / Markt)
- kurze Durchlaufzeiten, hohe Flexibilität
- effiziente Ressourcenverwaltung
- durchgängige Prozesse, wenige Schnittstellen
- hohe Qualität
- geringe Kosten

- Nachteile:

- Starke Abhängigkeit von dem Zusammenspiel der Führungsstruktur
- Hohe Komplexität durch das Zusammenspiel von Kern- und Supportprozessen
- Keine eindeutige Profit und Loss Verantwortung
- Zielkonflikt zwischen Kosteneffizienz (Prozessverantwortung) und Ergebnisverantwortung der Geschäftssegmente

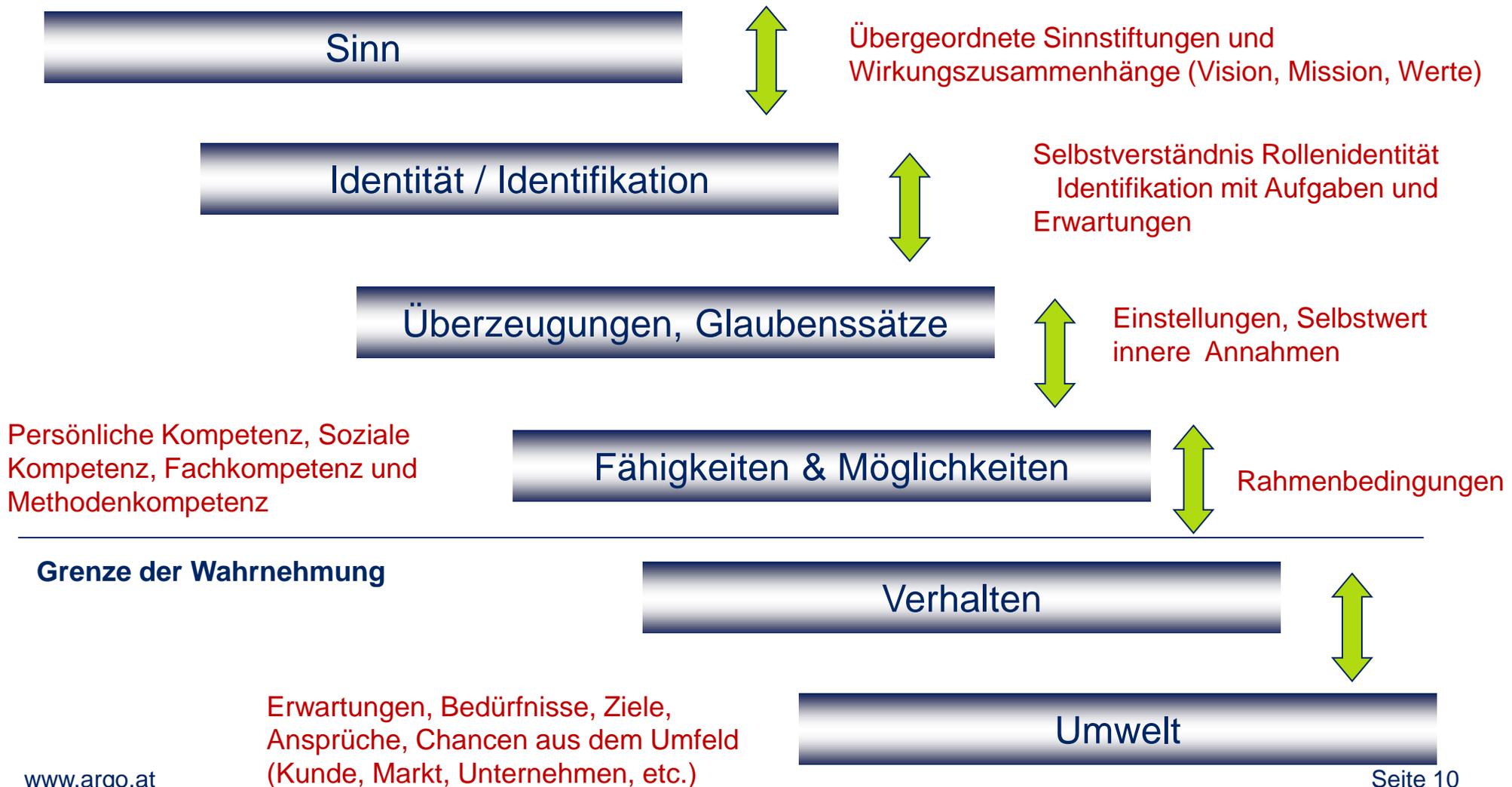
Was sind die besonderen Führungsherausforderungen der Prozessorganisation?

- Balancierung zwischen den Prozessabschnitten und dem Kernprozess als Ganzes
 - Tendenz zur Optimierung des Einzelprozesses
 - Fehlende / mangelnde Integration der Perspektiven
 - Organisation teamförmiger Abstimmung zwischen den Prozessabschnitten
 - Das Unerwartete managen
- Der strikten Koppelung der optimalen Prozessbeherrschung Formen der losen Koppelung entgegen zu setzen

Steuerungsmöglichkeiten

Die 6 Ebenen der Veränderung

(nach R. Dilts, G. Bateson)



Persönliche Kompetenz, Soziale Kompetenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz

SIZE - Persönlichkeitsstile

- Bestandsaufnahme von Stärken, Talenten und Ressourcen einzelner Menschen
- Zugrundeliegende Konzepte: Transaktionsanalyse, Bioenergetik und Tiefenpsychologie
- SIZE-Prozess unterscheidet sechs unterschiedliche Persönlichkeitsstile:
 - Analytischer
 - Einfühlsamer
 - Werteorientierter
 - Kreativer
 - Aktiver
 - Ruhiger

Stärken und Talente – Einfühlsamer Persönlichkeitsstil

- Lebensmotto:
 - Betrachten und Erfassen der Umwelt vorrangig durch das Fühlen
 - Beziehung, Harmonie und Wohlbefinden im Vordergrund
- Stärken und Begabungen:
 - Mitfühlend und warmherzig, gute Zuhörer, unterstützend und ermutigend
 - Anpassungsfähig und geduldig, einfühlsam und verständnisvoll
- Konflikt- und Stressmuster:
 - Wollen es allen recht machen, setzen keine Prioritäten, sorgt nicht für eigene Bedürfnisse
 - Stark harmoniebedürftig
 - Verlieren Überblick, machen Fehler, machen sich von anderen abhängig, jammern, Selbstmitleid

Stärken und Talente – Analytischer Persönlichkeitsstil

- **Lebensmotto:**
 - Betrachten und Erfassen der Umwelt vorrangig über das Denken
 - Bilder der Wirklichkeit durch Analysieren, Strukturieren und Kategorisieren (Zahlen, Daten, Fakten)
- **Stärken und Begabungen:**
 - Verantwortungsbewusst und verlässlich, planen langfristig und genau
 - Logisch, strukturiert und organisiert, zeitbewusst
- **Konflikt und Stressmuster:**
 - Zwanghaft perfektionistisch (überhöhte Selbsterwartung), überdetailliert, delegieren nicht, steif, angespannt und penibel
 - Überkontrolle anderer, übertrieben leistungsbesessen, beklagen sich, dass niemand Leistung anerkennt, aggressiver Angriff auf andere

Stärken und Talente – Werteorientierter Persönlichkeitsstil

- Lebensmotto:
 - Eigenes Wertesystem wird auf andere Menschen projiziert
 - Vertrauen anderen Menschen nur zögerlich, hüten Normen, Regeln, Prinzipien und Werte
- Stärken und Begabungen:
 - Gründlich, tüchtig und ausdauernd, zuverlässig, belastbar und konsequent
 - Hohe Loyalität, bieten stabile und sichere Beziehungen an
- Konflikt- und Stressmuster:
 - Sehen nur mehr Schwachstellen und Fehler, verlieren Vertrauen, überempfindlich und argwöhnisch, Spaß & Humor gehen verloren, stellen Loyalität in Frage, erwarten Perfektionismus
 - Beharren, dass eigene Werte-, Arbeits- und Vorgehensweise übernommen werden

Stärken und Talente – Ruhiger Persönlichkeitsstil

- Lebensmotto:

Betrachten und Erfassen der Umwelt vorrangig über die eigene innere Welt (Tagträume)
Bilder der Wirklichkeit durch kritisches, in sich gekehrtes Beobachten und rationales Denken

- Stärken und Begabungen:

Rational und intellektuell, kontemplativ, (Meta-Beobachter), können Wesentliches von Unwesentlichem trennen

Arbeiten gern (und gut) alleine, häufig hohe Intelligenz, Kritisches, unbestechliches Denken

- Konflikt- und Stressmuster:

In sich gekehrte Zurückhaltung, brechen Kontakt ab, zeigen keine Gefühle mehr, glauben, stark sein zu müssen, zunehmende Passivität und Rückzug

Fehlender Selbstantrieb, totaler Rückzug (Einzelgängertum), wirken egozentrisch, erleben sich unerwünscht, nicht willkommen

Stärken und Talente – Aktiver Persönlichkeitsstil

- Lebensmotto:
 - Betrachten und Erfassen der Umwelt durch aktives Verhalten
 - Bild der Wirklichkeit, durch aktives Handeln, schätzen die Aufregung, Abenteuer, impulsives und ungeplantes Handeln, Schätzen Emotionen eher als Schwächen oder Zeitverschwendung ein
- Stärken und Begabungen:
 - Hoch handlungsorientiert und risikobereit, bringen Dinge in Bewegung, energisch
 - Nehmen Herausforderungen und Veränderungen an, begeisternd, agil und flexibel
- Konflikt- und Stressmuster:
 - Manipulieren durch Druck oder Verführung, überschreiten Grenzen, übergehen Bedürfnisse, Gefühle anderer, ziehen Unterstützung unerwartet zurück, keine Selbstkritik
 - Schieben Verantwortung auf andere ab, provozieren Aufregung, verwickeln andere in Widersprüche, Meister im Erfinden von Ausreden und im Interpretieren der Realität

Stärken und Talente – Kreativer Persönlichkeitsstil

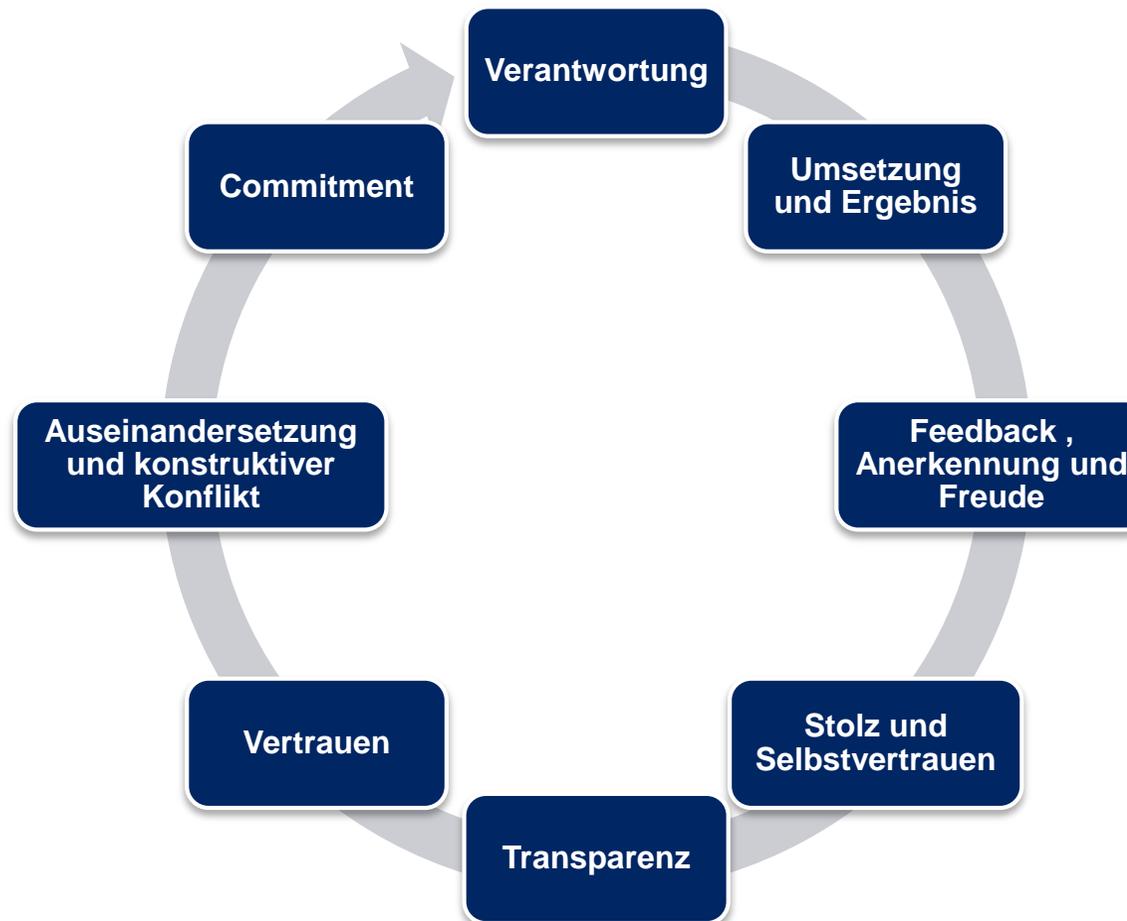
- Lebensmotto:
Betrachten und Erfassen der Umwelt vorrangig über Reaktionen auf Anreize von außen
Bild der Wirklichkeit durch das Reagieren auf Ereignisse und Umwelteindrücke
- Stärken und Begabungen:
Originell, lebendig, spontan und lebhaft, kontaktfähig, können Sympathie erzeugen
Natürlicher Charme und Humor, streben im Mittelpunkt zu stehen, kreativ und reich an Ideen
- Konflikt- und Stressmuster:
Strengen sich an ohne Resultate, verlieren Übersicht und Kontrolle, vergessen Aufgaben
klagen über unverschämte Forderungen anderer, versuchen Verantwortung abzuschieben
Leugnen kreativ Schuld und Verantwortung, behindern andere durch passiv-aggressive Verhaltensweisen (Verzögerung), provozieren emotional negativen Kontakt

Die Anteile im Kontext Prozessautomatisierung

Persönlichkeitsanteil	Was bringt er ein?	Welche Fragen stellt er sich?	Wodurch tritt Widerstand auf?
Analytiker	Abläufe, Strukturen, Strategien & Pläne	Wie kann Prozess noch mehr optimiert werden?	Bei raschen Abläufen, schnellen Entscheidungen
Werteorientierte	Regeln, Vorgehensweisen, Erfahrung, Sicherheit & Vertrauen	Werden Regeln und Normen fair eingehalten?	Keine Berücksichtigung von Erfahrungswerten & Meinungen
Einfühlsamer	Fokus auf Menschen & Atmosphäre, Sensibilität für Probleme, Intuition	Was wird dabei aus uns? Wie geht es allen dabei?	Wenn Kontrolle, Konkurrenz & Konflikte überhand nehmen
Aktive	Energie, Tempo, Mut & Motivation	Wie kann ich dabei gewinnen? in for us?	Bei zähen Prozessen, viel Analyse, Regeln & fehlende Erfolge
Kreative	Kreativität, Lockerheit, Humor & Lust aufs Ausprobieren	Wie kann ich meinen Freiraum sichern? Gibt es Wege drum herum?	Bei zu viel Struktur & Einschränkung, viel Detailarbeit
Ruhige	Fokus auf Sollbruchstellen Gute Ideen	Wie kann ich mich einbringen? Welche Struktur?	Keine Rückzugsmöglichkeit Zuviel Teamarbeit

Transparenz – Resonanz – Schleife (D. Bernold)

Wie hängt Transparenz mit Resonanz zusammen?



Erfahrungswerte aus der Anwendung

- Schaffen von Dringlichkeiten für die anstehende Veränderung Erzeugen von emotionalen Bildern über potenzielle Bedrohungen und negativen Auswirkungen bei Beibehaltung des aktuellen Zustandes schaffen eines Auswirkungsbewusstseins
- Commitment herstellen für den Veränderungsprozess
- Definition eines klaren Ziels und Sinnstiftungen für die Veränderung
- Intensivierung von Kommunikation über diese Zielsetzung und Wirkungszusammenhänge für jeden aufzeigen
- Menschen und ihre Stimmungen beobachten - Widerstände aufgreifen und nützen

Erfahrungswerte aus der Anwendung

- Menschen integrieren und Erfahrungen aktiv abholen
- Spielerische Umfelder schaffen Lern- und Fehlerkultur ermöglichen
- Ansprüche hinsichtlich Umsetzungsqualität relativieren Achtung Perfektion!
- Rapid Prototyping
- Prozesskommunikation fördern: Wo waren wir, wo stehen wir, was sind die nächsten Schritte und was ist unser Endziel Erfolge und positive Wirkungen aufzeigen
- Bewusst machen, wann das Ziel des Veränderungsprozesses erreicht wurde und herstellen des Unterschiedes von Früher zu jetzt

Wir unterstützen **MENSCHEN &
ORGANISATIONEN**,
gemeinsam erfolgreich zu sein.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Antonius Greiner



Willkommen in der Welt der ARGOnauten!
<http://www.facebook.com/ARGO.Performance.Development>