



Heinrich Keßler

Kreislauf der Prozesse: Was ist das?

Im Arbeitskreis Energie und Struktur (Heinrich Keßler, Appenweier, Dr. Werner Vogelauer, St. Pölten, Dr. Ingrid Ebeling, Hannover, René Kemm, Bern) stellten uns der Frage, wo wir ansetzen könnten, wenn es in unseren Beratungen darum geht, „den Leistungsprozess in einer Organisation zu verbessern“.

Es geht um Antworten auf die Fragen:

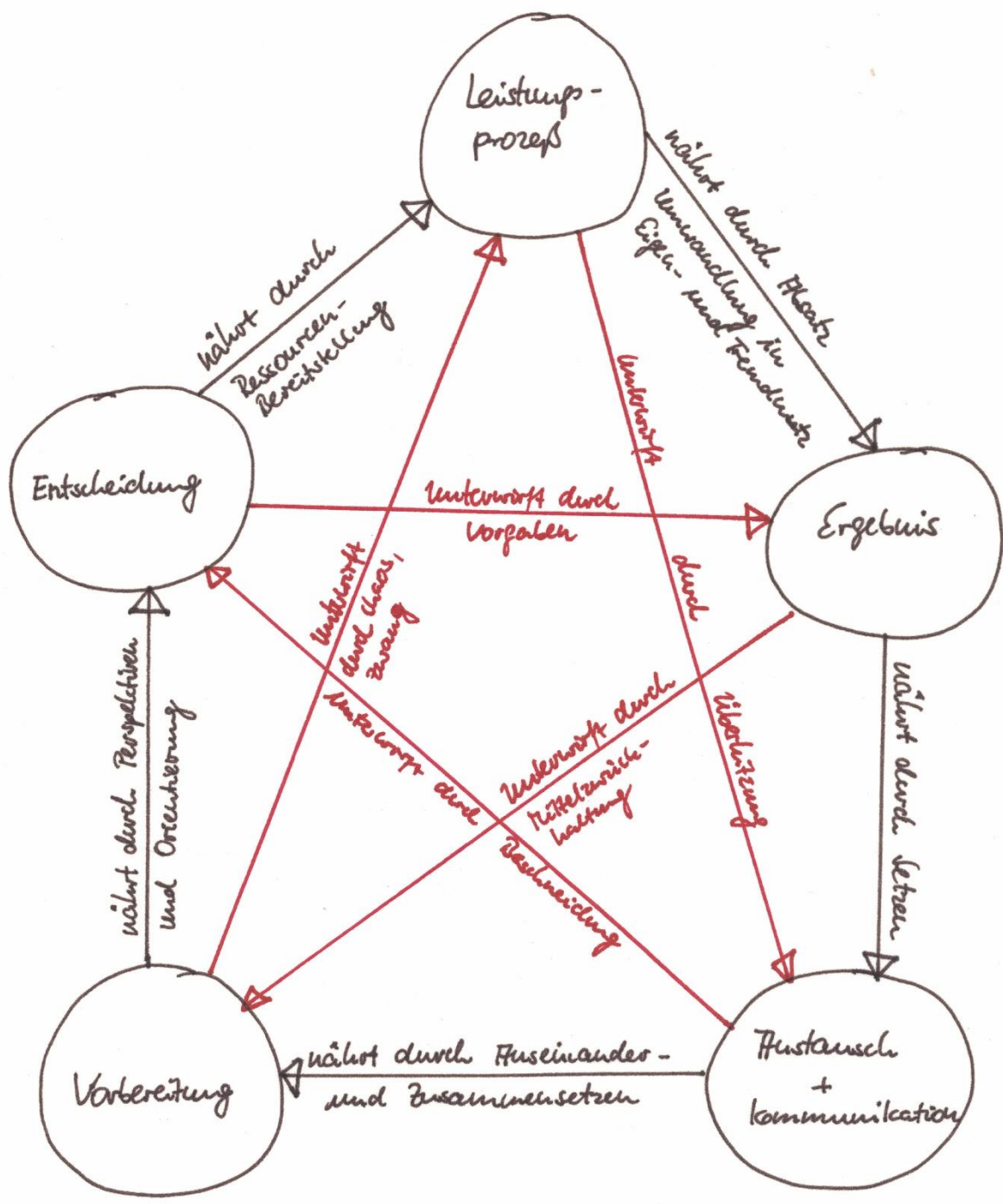
- Wie ist das Vorgefundene, Angebotene und Offensichtliche einzuordnen?
- Was geschieht eigentlich, wenn etwas (nicht) geschieht?
- Was sind unsere (ersten) Einordnungen, Zuordnungen, Annahmen, Hypothesen, um sich selbst „ein Bild zu machen“?
- Wie kann die Brücke zwischen „der Welt des Klienten“ und „der Welt des Beraters“ gefunden, geschaffen und begangen werden?
- Worum geht es eigentlich?
- Wo sind die Zugänge?
- Was ist (tatsächlich) zu tun?
- Was ist möglich, notwendig, wichtig, dringend?
- Wovon wird abgelenkt?
- Was sind die Vorstellungen von Lösungen, Hilfen?
- Was soll (letztlich) herauskommen?
- Wozu wird der Berater (die Beratung) eigentlich gebraucht?
- Was hindert, dass geschieht, was (erst) durch oder mit oder nach der Beratung geschehen soll?

Das Originalmodell des Autors aus dem Jahre 1992 wurde am 05.08.2017 vom Autor selbst in die jetzige Form übertragen und durch Kurzbeschreibungen erläutert.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>





Die Kreisläufe

Ein Kreislauf kann an jedem Punkt beginnen. Er führt über die jeweiligen nächsten Punkte wieder zurück zum Ausgangspunkt.

Der Kreislauf ist geschlossen, wenn er alle Punkte durchlaufen hat.

Kreislauf 1: Start mit Vorbereitungen

1.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Ansatz, Schwerpunkte z.B. Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung.		Standortbestimmungen Analysen Planungen Entscheidungsvorbereitungen
2.	Entscheidung	„Das wird gemacht.“	Entscheidungskriterien Ziele
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess		Organisation Ressourcenbereitstellung Projekte Regelungen Steuerungen
3.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Zusammenarbeit Schnittstellen Abstimmungen Beiträge Qualitäten Effektivität Effizienz
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Technik Methoden Verfahren Störungen Einflüsse Abhängigkeiten Routinen
4.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht. „Das ist eingetreten.“	Erfolgsenerlebnisse Einschätzungen Bewertungen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Feedback Mängel Potenziale Interessen Beteiligungen Beziehungen Rollen Funktionen
5.	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Vertrauen
6.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Professionalität Ernsthaftigkeit



		Konsequenz
	Neuer Kreislauf	



Kreislauf 2: Start mit Entscheidungen

			Ansatz, Schwerpunkte z.B.
1.	Entscheidung	„Das wird gemacht.“	Entscheidungskriterien Ziele Setzungen Festlegungen
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess		Organisation Ressourcenbereitstellung Projekte Regelungen Steuerungen
2	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Zusammenarbeit Schnittstellen Abstimmungen Beiträge Qualitäten Effektivität Effizienz
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Technik Methoden Verfahren Störungen Einflüsse Abhängigkeiten Routinen
3.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht. „Das ist eingetreten.“	Erfolgsenerlebnisse Einschätzungen Bewertungen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Feedback Mängel Potenziale Interessen Beteiligungen Beziehungen Rollen Funktionen
4.	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Akzeptanz Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Vertrauen
5.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Vernetzungen Standortbestimmungen Entscheidungsvorbereitungen
6.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Durchsetzung
	Neuer Kreislauf		



Kreislauf 3: Start mit Leistungsprozess

			Ansatz, Schwerpunkte z.B.
1.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Dynamik Ressourcen Auslastung Verfahren Regelungen Steuerung Koordination Miteinsatz Schwachstellen Engpässe Fehlerquellen Kapazitäten Ablauf
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Technik Methoden Verfahren Störungen Einflüsse Abhängigkeiten Routinen
2.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht.“ „Das ist eingetreten.“	Produkte Leistungen Qualität Mängel Lösungen Folgen Erfolge Erfolgserebnisse Einschätzungen Bewertungen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Feedback Mängel Potenziale Interessen Beteiligungen Beziehungen Rollen Funktionen
3.	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Akzeptanz Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Vertrauen
4.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Forschung Experimente Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale



	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Vernetzungen Standortbestimmungen Entscheidungsvorbereitungen
5.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Vereinfachungen Sicherheit Routinen Nachhaltigkeit Modernisierung Pflege und Wartung Arbeitsteilung Durchsetzung
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess	„Das wird gemacht!“	Entscheidungskriterien Ziele Setzungen Festlegungen Prioritäten Einteilungen Zuweisungen Verfügung Bereitstellung Beschaffung Versorgung Betreuung Kontrolle Controlling
6.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Leistung Produktion Verhalten Umsetzung Zusammenarbeit Koordination Durchfluss Durchgänge, Durchlaufen Übernahmen, Übergaben
	Neuer Kreislauf		

Unter „Leistungsprozess“ wird die Summe aller Prozesse verstanden.



Kreislauf 4: Start mit Ergebnissen

			Ansatz, Schwerpunkte z.B.
1.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht.“ „Das ist eingetreten.“ „Das ist unsere Ausgangslage.“ „Das IST.“	Bestände Bestellungen Reparaturbedarf Vorräte Nachfrage Positionen (im Markt) Folgen Wirkungen Verpflichtungen (z.B. für Garantien, Gewährleistungen, Kulanz) Forderungen Verbindlichkeiten Haftungen Folgen Erfolge Erfolgserebnisse Einschätzungen Bewertungen Image Fakten, Tatsachen Bilanzen Gewinne / Verluste Reaktionen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Reflexionen Analysen Untersuchungen Ursachen Schuld, Schuldzuweisungen Lob, Kritik, Anerkennung Bestätigungen Entlastungen Sanktionen Abschlüsse Feedback Neuorientierungen Neue Ausrichtungen Neue Bewertungen Neue Gewichtungen Neue Strategien Generelle Vereinbarungen Regeln Spielregeln Anpassungen Korrekturen Akzeptanz von Neuerungen Erneuerungen
2	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Wertschätzung Akzeptanz Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information Standortbestimmung



			Können Wissen Erfahrungen Lernbedarf Entwicklungsbedarf Impulse Kreativität Zusammenhalt
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen.		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Dispositionen Bereitschaften Interessen Zusagen Hilfen, Unterstützungen Vertrauen
3..	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Forschung Experimente Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale Aufbereitung Strukturierung Abgrenzungen Auswahl Planungen
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Vernetzungen Standortbestimmungen Entscheidungsvorbereitungen Annahmen Begründungen Alternativen Vorteile / Nachteile Passungen Anpassungen Änderungen
4.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Vereinfachungen Sicherheit Routinen Nachhaltigkeit Modernisierung Pflege und Wartung Arbeitsteilung Durchsetzung Eingriffe Erlaubnisse Verbote Weisungen
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess	„Das wird gemacht!“	Organisation Festlegungen von Zuständigkeiten Festlegung von Verantwortungen Ziele Setzungen Prioritäten



			Einteilungen Zuweisungen Delegation Auftrag, Beauftragungen Rechte, Berechtigungen Pflichten, Verpflichtungen Messlatten, Messkriterien Verfügung Bereitstellung Beschaffung Versorgung Betreuung Kontrolle Controlling
5.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Änderungen Veränderungen Anpassungen Kapazitäten Anpassungen Methoden Anpassungen Verfahren Implementierungen Beschaffungen Leistung Produktion Verhalten Umsetzung Zusammenarbeit Koordination Durchfluss Durchgänge, Durchlaufen Übernahmen, Übergaben
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Umsatz Ansehen Potenziale Chancen Risiken Bindungen Verbindungen Außenbeziehungen Stabilität Nachfrage Marktlage
6:	Ergebnis	„Das ist daraus geworden“	
	Neuer Kreislauf		



Kreislauf 5: Start mit Austausch und Kommunikation

1.	Austausch und Kommunikation	„Das sind wir!“	Ansatz, Schwerpunkte z.B. Selbstbild Fremdbild Selbstverständnis Erfolgsorientierungen Gemeinsamkeiten Konkurrenz Klima Rollen Funktionen Hierarchien Verantwortungen
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Interessen Motivationen Ziele Lasten Verantwortungen Beiträge Anliegen Verantwortlichkeiten Vorlagen Vorgaben Anforderungen
2.	Vorbereitung	„Das können wir!“	Forschung Experimente Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale Aufbereitung Strukturierung Abgrenzungen Auswahl Planungen
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Priorisierungen Standortbestimmungen Analysen Planungen Kalkulationen Tests Erschließungen (neue) Partnerschaften Vernetzungen Projekte Entscheidungsvorbereitungen
3.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Vereinfachungen Sicherheit Routinen Nachhaltigkeit Modernisierung Pflege und Wartung Arbeitsteilung Durchsetzung Eingriffe Erlaubnisse Verbote Weisungen



	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess	„Das wird gemacht!“	<ul style="list-style-type: none"> Organisation Festlegungen von Zuständigkeiten Festlegung von Verantwortungen Ziele Setzungen Prioritäten Einteilungen Zuweisungen Delegation Auftrag, Beauftragungen Rechte, Berechtigungen Pflichten, Verpflichtungen Messlatten, Messkriterien Verfügung Bereitstellung Beschaffung Versorgung Betreuung Kontrolle Controlling
4.	Leistungsprozesse	„Das geschieht.“	<ul style="list-style-type: none"> Änderungen Veränderungen Anpassungen Kapazitäten Anpassungen Methoden Anpassungen Verfahren Implementierungen Beschaffungen Leistung Produktion Verhalten Umsetzung Zusammenarbeit Koordination Durchfluss Durchgänge, Durchlaufen Übernahmen, Übergaben
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		<ul style="list-style-type: none"> Ergänzungen Zuarbeiten Nacharbeiten Beiträge Mitwirkungen Teilverantwortungen Information Abstimmungen Koordinationen Harmonisierungen
5:	Ergebnis	„Das ist aus uns geworden“	<ul style="list-style-type: none"> Bestände Bestellungen Reparaturbedarf Vorräte Nachfrage Positionen (im Markt) Folgen Wirkungen Verpflichtungen (z.B. für Garantien, Gewährleistungen, Kulanz) Forderungen



			Verbindlichkeiten Haftungen Folgen Erfolge Erfolgserlebnisse Einschätzungen Bewertungen Image Fakten, Tatsachen Bilanzen Gewinne / Verluste Reaktionen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Leitbilder Bewährungen Überzeugungen Bestätigungen Erkenntnisse Erfahrungen Vertrauen Verlässlichkeit Irrtümer Enttäuschungen Verpasste Gelegenheiten (neue) Chancen, Risiken
6.	Austausch und Kommunikation		
	Neuer Kreislauf		



Die Gegenlaufprozesse:

Bei jedem Einstieg wird nicht nur der fortschreitende Prozess in Gang gesetzt, sondern auch ein gegenläufiger Prozess, der „rückwärts“ (gegen den Uhrzeigersinn) vom Einstiegspunkt beginnt.

Die Gegenlaufprozesse werden erzwungen. Sie sind nicht zu vermeiden oder zu umgehen und können die beabsichtigten Prozesse sowohl hemmen als auch unterstützen.

1. Gegenlaufprozess bei Vorbereitungen	47
2. Gegenlaufprozess bei Entscheidungen	49
3. Gegenlaufprozess bei Leistungsprozess	51
4. Gegenlaufprozess bei Ergebnissen	52
5. Gegenlaufprozess bei Austausch und Kommunikation	53

In diesem Dokument wird jeweils nur der erste Schwerpunkt des gegenläufigen Prozesses passend zum Einstiegsprozess in Stichworten aufgezeigt.



Gegenlaufprozesse 1 beim Start mit Vorbereitungen

Die Vorbereitungen erzwingen (bringen hervor) Austausch und Kommunikation mit den Betroffenen und den Beteiligten. Es geht um das IST der Ausgangslage.

Ansatzpunkte z.B.

- Daten, Datengrundlagen,
- Fakten
- Ausgangslage
- Erfordernisse
- Anforderungen
- Aufträge
- Unterstützungen
- Grenzen
- Begrenzungen
- Auswahl
- Auswahlkriterien
- Richtungen
- Erlaubnisse
- Verbote
- Wissen
- Gewohnheiten
- Veränderungsbedarf
- Entwicklungsbedarf
- Erneuerungsbedarf
- Erhaltungsbedarf
- Erweiterungsbedarf
- Auflösungen
- Beendigungen
- Anfang, Beginn
- Umfang
- Befindlichkeiten
- Ideen
- Vorschläge
- Interessen
- Wünsche
- Beobachtungen
- Ängste
- Impulse
- Anregungen
- Erfahrungen
- Erlebnisse
- Motivationen
- Bereitschaften
- Fähigkeiten
- Wettbewerb



- Konkurrenz
- Konflikte
- Widerstand



Gegenlaufprozesse 2 beim Start mit Entscheidungen

Entscheidungen erzwingen (bringen hervor) Vorbereitungen. Es geht um die Umsetzung, Durchsetzung und Verwirklichung.

Vorbereitungen

Ansatzpunkte:

- Routinen
- Zeitpunkte
- Ausgriffe
- Aufträge
- Sorgfalt
- Belegungen, Nachweise,
- Argumente
- Alternativen
- Auswahlkriterien
- Eignungen
- Absichten
- Fälligkeiten
- Fristen
- Abhängigkeiten
- Schwerpunkte
- Logik
- Projekte
- Implementierungen
- Planungen
- Prozessgestaltungen
- Beauftragungen
- Eingriffe
- Einweisungen
- Anweisungen
- Partner
- Sicherung der Kontinuität
- Beteiligungen
- Beiträge
- Koordinationen
- Abstimmungen
- Vorgehensweisen
- Hilfen
- Konsequenz
- Forderungen
- Qualifizierungen
- Freiräume, Gelegenheiten schaffen
- Führung
- Logistik



- Schaffung der Voraussetzungen
- Rahmenbedingungen
- Festlegungen
- Risiken
- Gestaltungen
- Entwürfe
- Konsequenz, Beharrlichkeit
- Versorgung
- Entsorgung
- Genehmigungen
- Gliederungen
- Teilungen
- Aufteilungen
- Verteilung
- Lasten
- Rechte
- Pflichten
- Belastungen
- Durchgängigkeit
- Anpassungen
- Krisen
- Konflikte
- Engpässe
- Abhängigkeiten
- Management



Gegenlaufprozesse 3 beim Start mit Leistungsprozessen

Leistungsprozesse erzwingen (bringen hervor): Entscheidungen. Es geht um die Entscheidungen in der konkreten Situation, im Einfall, im Regelfall, im Sonderfall und im Ausnahmefall.

Entscheidungen

Ansatzpunkte:

- Störungen
- Auffälligkeiten
- Unregelmäßigkeiten
- Pannen
- Schnittstellen
- Fehler
- Fehlendes
- Ausfall
- Überlastungen
- Leerlauf
- Pausen
- Zwischenschritte
- Versorgungen
- Entsorgungen
- Schutz
- Zufuhr
- Abfuhr
- Weisungen
- Aufbereitungen
- Rüstungen, Vorbereitungen, Einrichtungen (Maschinen)
- Prüfungen
- Engpässe
- Passungen
- Anpassungen
- Feinsteuerung
- Eingriffe
- Pausen
- Taktung
- Tempo
- Sorgfalt
- Handlungen
- Verhalten
- Verlässlichkeit
- Vertrauen
- Koordination
- Abstimmung
- Ausgleich



Gegenlaufprozesse 4 beim Start mit Ergebnissen

Ergebnisse erzwingen (bringen hervor): Leistungsprozesse. Es geht um die situativen Anpassungen an die aktuellen Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und voraussichtlichen Änderungen und (kurzfristigen) Entwicklungen.

Leistungsprozesse

Ansatzpunkte:

- Mengengerüste
- Nachfragen
- Mängel
- Überlastungen
- „Heißlaufen“
- Umrüsten
- (Nachschub) Disponieren
- Mengensteuerung
- Stückelungen
- Abruf von Leistungen, Produkten
- Rückmeldungen zu Qualität
- Auffälligkeiten
- Nachbearbeitungen
- Terminierungen
- Vorsteuerungen
- Reservierungen
- Pausen
- Wartezeiten
- Warteschleifen
- Freigaben der Leistungsprozesse
- Bedarfsanforderungen



Gegenlaufprozesse 5: Start mit Austausch und Kommunikation

Austausch und Kommunikation erzwingen (bringen hervor): Ergebnisse. Es geht um die Akzeptanz, Verantwortungen und Bewertungen.

Ergebnisse

Ansatzpunkte:

- Neustart
- Gründungen
- Anteile
- Beteiligungen
- Erlebnisse
- Spannungen, Entspannungen
- Konflikte
- Krisen
- Probleme
- Vorurteile
- Zuschreibungen
- Täuschungen
- Enttäuschungen
- Irrtümer
- Erkenntnisse
- (neue) Lösungen
- Ideen
- Beobachtungen
- Einschätzungen
- Befürchtungen
- Vorteile
- Vorteilnahme
- Tragfähigkeit (von Beziehungen)
- Treue
- Gültigkeit (von Vereinbarungen)
- Ausnutzungen
- Nachlässigkeiten
- Missverständnisse
- Provokationen
- Unterstützungen



Die Fehlprozesse:

Bei Fehlprozessen werden der jeweils nächste oder mehrere Prozessschritte ausgelassen oder „übersprungen“. Die die Auslassungen von geringer Bedeutung, werden die Eingriffe entweder ignoriert oder durch die laufende Dynamik so korrigiert, dass sie (nahezu) wirkungslos bleiben: Die wirkenden Kräfte und Routinen setzen sich durch.

Handelt es sich um gewichtige Inhalte der ausgelassenen Prozesse, erzwingt die Praxis, die fehlenden Prozesse unverzüglich und bedingungslos nachzuholen. Ist dies nicht (mehr) möglich, organisieren sich die direkt angesteuerten Prozesse selbst, d.h. nach Gusto, Belieben oder nach den aktuell herrschenden Kräfteverhältnissen und vorhandenen Ressourcen.

- | | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Fehlprozesse 1: Fehlen der Entscheidung | 55 |
| 2. Fehlprozesse 2: Fehlen des Leistungsprozesses | 56 |
| 3. Fehlprozesse 3: Fehlen der Ergebnisse | 57 |
| 4. Fehlprozesse 4: Fehlen von Austausch und Kommunikation | 58 |
| 5. Fehlprozesse 5: Fehlen von Vorbereitung | 59 |



Fehlprozesse 1: Fehlen der Entscheidung

Es wird bei und durch die Vorbereitung direkt in den Leistungsprozess eingegriffen, ohne die erforderlichen Entscheidungen einzuholen.

Entscheidungen werden erzwungen, „indem Fakten geschaffen werden“.

Ansatzpunkte:

- Inkompetenz
- Kompetenzüberschreitungen
- Zuständigkeiten
- Macht
- Gelegenheiten
- Grenzüberschreitungen
- Kompetenzüberschreitungen
- Dilettantismus
- Not, Notwehr
- Gefahren, Gefahrenabwehr
- Ungehorsam
- Machtspiele



Fehlprozesse 2: Fehlen der Leistungsprozesse

Die Entscheidungen greifen durch Vorgaben unmittelbar auf die Ergebnisse zu und übergehen die Leistungsprozesse, die dazu führen, geführt haben oder notwendig sind.

Ansatzpunkte:

- Notfälle
- Machtmissbrauch
- Sabotage
- Boykott
- Blockade
- Sofortiges Abschalten, Ausschalten, Beenden
- Fehlverhalten
- Organisation der Verantwortung
- Delegation
- Missstände
- Fehlende Qualifizierungen
- Fehlende Eignungen
- Fehlinformationen
- Weigerungen, Verweigerungen
- Druck
- Ungeduld
- Zwang, Etwas erzwingen wollen
- Ablenkung, Etwas beschönigen wollen
- Machtdemonstrationen
- „Ein Exempel statuieren“



Fehlprozesse 3: Fehlen der Ergebnisse

Die Leistungsprozesse führen unmittelbar zur Austausch und Kommunikation und übergehen die Ergebnisse.

Ansatzpunkte:

- Überhitzungen
- Leerlauf
- Ausfälle
- Sabotage
- Streik
- Willkür
- Dilettantismus
- Fehlverhalten
- Verweigerungen
- Aufgeregtheiten
- Höhere Gewalt
- Unfälle
- Fehlen (von Ressourcen, Aufträgen, Weisungen)
- Fehlerhaftigkeit (von Ressourcen, Aufträgen, Weisungen)
- Mängel
- Mangel
- Überschüsse
- Fehlleistungen
- Fehlerhafte Leistungen, Produkte
- Untauglichkeit (von Ergebnissen)
- Wesentliche Änderungen und Veränderungen im Umfeld
- Palaver
- Besserwisserei



Fehlprozesse 4: Fehlen von Austausch und Kommunikation

Die Ergebnisse führen unmittelbar zu (weiteren, fortgesetzten) Vorbereitungen ohne Austausch und Kommunikation.

Ansatzpunkte:

- Automatismen
- Überwachungsprogramme
- Steuerungsprogramme
- Parameter für automatisierte Signale
- Organisation der Beobachtung
- Notfallprogramme
- Hilfssysteme
- Assistenzsysteme
- Bedeutung von Signalen
- Notknöpfe
- Evaluationen
- Vorbehalte
- Vorurteile
- „Stand der Technik“
- Untersuchungen
- Automatisierungen



Fehlprozesse 5: Fehlen von Vorbereitung

Austausch und Kommunikation führen unmittelbar zu Entscheidungen, die nicht vorbereitet werden.

Ansatzpunkte:

- „Schnellschüsse“
- Spontanentscheidungen
- Entscheidungen unter Druck
- Verführungen
- Prospektglaube
- Verhandlungen
- Verhandlungsgeschick
- Verhandlungsmacht
- Klarheit
- Übersicht
- Zuständigkeiten
- Statute
- Vollmachten
- Entscheidungsmacht, Befugnisse
- Kenntnisse



Fehlende Prozessreife – negative Prozessdynamik durch Prozessverkürzungen

Häufig handelt es sich um Vorsatz und Handeln wider besseres Wissen.

Der „natürliche“ Prozessablauf wird durch Willkür „verkürzt“. Zumindest besteht häufig die Annahme, dass dies möglich sei.

Es wird eine negative Prozessentwicklung in Gang gesetzt, die immer schneller in die Tiefe, d.h. ins Chaos führt und Schäden und negative Folgen für alle zeitigt. Ein Stopp oder ein Ausstieg ist an jeder Stelle möglich. In der Regel sind jedoch mächtige Eingriffe notwendig, um zunächst zumindest die Dynamik der negativen Prozesse zu verlangsamen, schließlich zum Stillstand zu bringen und am dann erreichten Stand den fälligen Prozessschritt sorgfältig zu gestalten.

1. Übergehen von Entscheidungen	61
2. Übergehen von Leistungsprozessen	65
3. Übergehen von Ergebnissen	62
4. Übergehen von Vorbereitung	63
5. Übergehen von Austausch und Kommunikation	66



Fehlende Prozessreife 1: Übergehen von Entscheidungen

Die Vorbereitungen unterwerfen den Leistungsprozess unmittelbar durch Zwang mit der Folge von Chaos.

Ansatzpunkte:

- Willkür
- Eingriffe
- Eigenmächtigkeiten
- Beliebigkeiten
- Unvermögen
- Ausfall der Entscheider, Entscheidungsinstanzen
- Entmachtung der Entscheider, Entscheidungsinstanzen
- Inkompetenz der Entscheider, Entscheidungsinstanzen
- Freiräume
- Ungeregeltes
- Fehlende Zuständigkeiten
- Organisationsmängel
- Organisationslücken
- Neuerungen
- Experimente
- Spontane Änderungen von Prioritäten
- Gefahrenabwehr
- Risikoabwehr
- Beendigung von Fehlverhalten
- Unvorhergesehenes
- Neue Probleme
- Entdeckung von Fehlern (in den Entscheidungsvorlagen)
- Neue Erkenntnisse
- Entdeckungen
- Verschiebungen
- Verwechslungen
- Fehlinterpretationen
- Unvermögen
- Unmöglich-werden
- Manipulationen
- Täuschungen
- Machtspiele, Machtspielchen
- Ausbootungen von Hierarchien, Strukturen
- Anmaßungen
- Kompetenzüberschreitungen
- Einmischungen
- Übergriffe
- Notfälle
- Katastrophen



Fehlende Prozessreife 2: Übergehen von Ergebnis

Die Leistungsprozesse unterwerfen Austausch und Kommunikation durch Überhitzung.

Ansatzpunkte

- Aufstand
- Meutern
- Klagen, Beschwerden
- Widerstand
- Weigerungen
- Störungen
- Besserwisserei
- Ungehorsam
- Passivität (Es laufen lassen.)
- Erzwingung von Entscheidungen
- Vorsatz
- Blockaden
- Streik
- Rebellion
- Versagen
- Aussichten
- Aussichtslosigkeit
- Vergeblichkeit
- Resignation
- Unmut, Zorn, Wut
- Gleichgültigkeit



Fehlende Prozessreife 3: Übergehen von Vorbereitung

Austausch und Kommunikation unterwerfen die Entscheidungen.

Die Entscheidungen erfolgen unmittelbar aus dem Austausch und der Kommunikation. Häufig handelt es sich um spontane Entscheidungen, die nur die aktuelle Situation entspannen, jedoch dennoch darüber hinaus Fakten, Verbindlichkeit und Folgen schaffen.

Ansatzpunkte:

- Stimmungslage
- Vorwürfe
- Angriffe
- Beschuldigungen
- Schuldzuweisungen
- Versäumnisse
- Gelegenheiten
- Missachtungen
- Misstrauen
- Eigenmächtigkeiten
- Einschätzungen
- Konfliktvermeidung
- Vorteilnahme, Sicherung von Vorteilen
- Erkenntnisse
- Ideen
- Gruppendruck
- Erwartungshaltungen
- Rollenverständnisse
- Nachgeben
- Engpässe
- Nutzung der Gunst der Stunde
- Selbstvertrauen
- Annahmen, Vertrauen, Hoffnungen: „Es wird schon gutgehen!“
- „Sachzwänge“
- Versäumnisse
- Fristsetzungen
- Termine
- Panik
- Auseinandersetzungen
- Streit
- Urteile
- Mutwille
- Leichtsinn
- Überfälliges
- Missstände
- Auflehnungen, Aufruhr
- Offensichtlich Fehlendes



- Einfaches
- Konfliktbeendigungen
- Zurufe
- Gelegenheiten
- „Zufriedenheit mit 80%-Lösungen“
- Tabula rasa machen
- Schlusspunkt setzen
- Befriedung
- Sanktionen
- Genehmigungen
- Erlaubnisse
- Vorläufiges
- Bestand sichern
- Besitzstand wahren
- Bevorzugungen
- Ausschlüsse (sichern)
- Fakten schaffen



Fehlende Prozessreife 4: Übergehen von Leistungsprozess

Entscheidungen unterwerfen die Ergebnisse durch Vorgaben.

Austausch und Kommunikation beschneiden die Entscheidungen. Die Entscheidungen erfolgen unmittelbar aus dem Austausch und der Kommunikation. Häufig handelt es sich um spontane Entscheidungen, die nur die aktuelle Situation entspannen, jedoch dennoch darüber hinaus Fakten, Verbindlichkeit und Folgen schaffen.

Die Entscheidungen greifen durch Vorgaben unmittelbar auf die Ergebnisse zu und übergehen die Leistungsprozesse, die dazu führen, geführt haben oder notwendig sind.

Ansatzpunkte:

- Machtmissbrauch
- Sabotage
- Boykott
- Blockade
- Sofortiges Abschalten, Ausschalten, Beenden
- Fehlverhalten
- Organisation der Verantwortung
- Delegation
- Missstände
- Fehlende Qualifizierungen
- Fehlende Eignungen
- Fehlinformationen
- Weigerungen, Verweigerungen
- Druck
- Ungeduld
- Zwang, Etwas erzwingen wollen
- Ablenkung, Etwas beschönigen wollen
- Machtdemonstrationen
- „Keine Zeit“ (mehr).
- Verpasste Gelegenheiten
- Fristablauf
- Fixtermine
- Aufstand
- Streik
- Rebellion
- Unterwerfungen
-



Fehlende Prozessreife 5: Übergehen von Austausch und Kommunikation:

Die Ergebnisse unterwerfen die Vorbereitungen durch Mittelzurückhaltung. Die Vorbereitungen erfolgen direkt aus den Ergebnissen heraus und beschränken sich häufig nur auf die Veränderungen der (künftigen) Ergebnisse, meistens „mehr vom Selben“. Ein Austausch und die Kommunikation mit den Betroffenen und Beteiligten unterbleibt: Sie werden als Erfüllungsgehilfen ohne Mitsprachrecht und Mitwirkungspflicht behandelt.

Ansatzpunkte:

- Manipulationen, Vertuschungen, Gier
- Ungeduld
- Besserwisserei
- Anlässe und Begründungen
- Charts und ihre Datengrundlagen
- Bewertungen
- Datenauswahl, Datenvalidität
- Gewichtungen
- Qualitäten
- Annahmen z.B. über Veränderungen, Entwicklungen
- Täuschungen, Enttäuschungen
- Fehlprognosen, Nichterfüllung von Erwartungen
- „Zwänge“
- Automatisierte Fortschreibungen
- „Optimierungen“
- Rationalisierungen, Perfektionierungen
- Spezialisierungen
- Technikglaube
- Angst vor der Auseinandersetzung
- Realitätsverweigerung
- Abwehr von Neuerungen
- Ignoranz bereits eingetretener Änderungen und Veränderungen
- Betriebsblindheit
- Routinen
- Vermutete Rationalisierungspotenziale
- Bestätigung von Zwischenschritten, Zwischenergebnissen
- Ausbau oder Erstreben von (eigennützigen) Machtpositionen
- Vorsteuerung der Entscheider nach eigenem Gusto
- Panik
- Überfluss, „Gesicherte Auftragslage“
- Erpressung
- Ausbeutung
- Unwissenheit
- Wahn, Größenwahn
- Not, Ausweglosigkeit

Sicherung von Pfründen

36



Kreislauf 2: Start mit Entscheidungen	37
Kreislauf 3: Start mit Leistungsprozess	38
Kreislauf 4: Start mit Ergebnissen	40
Kreislauf 5: Start mit Austausch und Kommunikation	43



Kreislauf 1: Start mit Vorbereitungen

			Ansatz, Schwerpunkte z.B.
1.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung.		Standortbestimmungen Analysen Planungen Entscheidungsvorbereitungen
2.	Entscheidung	„Das wird gemacht.“	Entscheidungskriterien Ziele
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess		Organisation Ressourcenbereitstellung Projekte Regelungen Steuerungen
3.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Zusammenarbeit Schnittstellen Abstimmungen Beiträge Qualitäten Effektivität Effizienz
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Technik Methoden Verfahren Störungen Einflüsse Abhängigkeiten Routinen
4.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht. „Das ist eingetreten.“	Erfolgsenerlebnisse Einschätzungen Bewertungen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Feedback Mängel Potenziale Interessen Beteiligungen Beziehungen Rollen Funktionen
5.	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Vertrauen
6.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Professionalität Ernsthaftigkeit Konsequenz
	Neuer Kreislauf		



Kreislauf 2: Start mit Entscheidungen

			Ansatz, Schwerpunkte z.B.
1.	Entscheidung	„Das wird gemacht.“	Entscheidungskriterien Ziele Setzungen Festlegungen
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess		Organisation Ressourcenbereitstellung Projekte Regelungen Steuerungen
2	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Zusammenarbeit Schnittstellen Abstimmungen Beiträge Qualitäten Effektivität Effizienz
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Technik Methoden Verfahren Störungen Einflüsse Abhängigkeiten Routinen
3.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht. „Das ist eingetreten.“	Erfolgserlebnisse Einschätzungen Bewertungen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Feedback Mängel Potenziale Interessen Beteiligungen Beziehungen Rollen Funktionen
4.	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Akzeptanz Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Vertrauen
5.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Vernetzungen Standortbestimmungen Entscheidungsvorbereitungen
6.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Durchsetzung
	Neuer Kreislauf		



Kreislauf 3: Start mit Leistungsprozess

			Ansatz, Schwerpunkte z.B.
1.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Dynamik Ressourcen Auslastung Verfahren Regelungen Steuerung Koordination Miteinsatz Schwachstellen Engpässe Fehlerquellen Kapazitäten Ablauf
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Technik Methoden Verfahren Störungen Einflüsse Abhängigkeiten Routinen
2.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht.“ „Das ist eingetreten.“	Produkte Leistungen Qualität Mängel Lösungen Folgen Erfolge Erfolgserebnisse Einschätzungen Bewertungen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Feedback Mängel Potenziale Interessen Beteiligungen Beziehungen Rollen Funktionen
3.	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Akzeptanz Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Vertrauen
4.	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Forschung Experimente Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale



	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Vernetzungen Standortbestimmungen Entscheidungsvorbereitungen
5.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Vereinfachungen Sicherheit Routinen Nachhaltigkeit Modernisierung Pflege und Wartung Arbeitsteilung Durchsetzung
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess	„Das wird gemacht!“	Entscheidungskriterien Ziele Setzungen Festlegungen Prioritäten Einteilungen Zuweisungen Verfügung Bereitstellung Beschaffung Versorgung Betreuung Kontrolle Controlling
6.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Leistung Produktion Verhalten Umsetzung Zusammenarbeit Koordination Durchfluss Durchgänge, Durchlaufen Übernahmen, Übergaben
	Neuer Kreislauf		

Unter „Leistungsprozess“ wird die Summe aller Prozesse verstanden.



Kreislauf 4: Start mit Ergebnissen

			Ansatz, Schwerpunkte z.B.
1.	Ergebnisse	„Das haben wir erreicht.“ „Das ist eingetreten.“ „Das ist unsere Ausgangslage.“ „Das IST.“	Bestände Bestellungen Reparaturbedarf Vorräte Nachfrage Positionen (im Markt) Folgen Wirkungen Verpflichtungen (z.B. für Garantien, Gewährleistungen, Kulanz) Forderungen Verbindlichkeiten Haftungen Folgen Erfolge Erfolgserebnisse Einschätzungen Bewertungen Image Fakten, Tatsachen Bilanzen Gewinne / Verluste Reaktionen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Zufriedenheit Unzufriedenheit Reflexionen Analysen Untersuchungen Ursachen Schuld, Schuldzuweisungen Lob, Kritik, Anerkennung Bestätigungen Entlastungen Sanktionen Abschlüsse Feedback Neuorientierungen Neue Ausrichtungen Neue Bewertungen Neue Gewichtungen Neue Strategien Generelle Vereinbarungen Regeln Spielregeln Anpassungen Korrekturen Akzeptanz von Neuerungen Erneuerungen
2	Austausch und Kommunikation	„Uns beschäftigt...“	Wertschätzung Akzeptanz Klima Verantwortungen Zusammenarbeit Kommunikation Information Standortbestimmung



			Können Wissen Erfahrungen Lernbedarf Entwicklungsbedarf Impulse Kreativität Zusammenhalt
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen.		Orientierungen Richtungen Gemeinsamkeiten Vereinbarungen Dispositionen Bereitschaften Interessen Zusagen Hilfen, Unterstützungen Vertrauen
3..	Vorbereitung	„Wir wollen...“	Forschung Experimente Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale Aufbereitung Strukturierung Abgrenzungen Auswahl Planungen
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Vernetzungen Standortbestimmungen Entscheidungsvorbereitungen Annahmen Begründungen Alternativen Vorteile / Nachteile Passungen Anpassungen Änderungen
4.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Vereinfachungen Sicherheit Routinen Nachhaltigkeit Modernisierung Pflege und Wartung Arbeitsteilung Durchsetzung Eingriffe Erlaubnisse Verbote Weisungen
	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess	„Das wird gemacht!“	Organisation Festlegungen von Zuständigkeiten Festlegung von Verantwortungen Ziele Setzungen Prioritäten



			Einteilungen Zuweisungen Delegation Auftrag, Beauftragungen Rechte, Berechtigungen Pflichten, Verpflichtungen Messlatten, Messkriterien Verfügung Bereitstellung Beschaffung Versorgung Betreuung Kontrolle Controlling
5.	Leistungsprozess	„Das geschieht.“	Änderungen Veränderungen Anpassungen Kapazitäten Anpassungen Methoden Anpassungen Verfahren Implementierungen Beschaffungen Leistung Produktion Verhalten Umsetzung Zusammenarbeit Koordination Durchfluss Durchgänge, Durchlaufen Übernahmen, Übergaben
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		Umsatz Ansehen Potenziale Chancen Risiken Bindungen Verbindungen Außenbeziehungen Stabilität Nachfrage Marktlage
6:	Ergebnis	„Das ist daraus geworden“	
	Neuer Kreislauf		



Kreislauf 5: Start mit Austausch und Kommunikation

1.	Austausch und Kommunikation	„Das sind wir!“	Ansatz, Schwerpunkte z.B. Selbstbild Fremdbild Selbstverständnis Erfolgsorientierungen Gemeinsamkeiten Konkurrenz Klima Rollen Funktionen Hierarchien Verantwortungen
	Der Austausch und die Kommunikation nähren durch Auseinander- und Zusammensetzen die Vorbereitungen		Interessen Motivationen Ziele Lasten Verantwortungen Beiträge Anliegen Verantwortlichkeiten Vorlagen Vorgaben Anforderungen
2.	Vorbereitung	„Das können wir!“	Forschung Experimente Auswahlkriterien Chancen, Risiken Potenziale Aufbereitung Strukturierung Abgrenzungen Auswahl Planungen
	Die Vorbereitung nährt durch Perspektiven und Orientierung die Entscheidung		Priorisierungen Standortbestimmungen Analysen Planungen Kalkulationen Tests Erschließungen (neue) Partnerschaften Vernetzungen Projekte Entscheidungsvorbereitungen
3.	Entscheidung	„Wir konzentrieren uns auf:	Erfolgsorientierung Vereinfachungen Sicherheit Routinen Nachhaltigkeit Modernisierung Pflege und Wartung Arbeitsteilung Durchsetzung Eingriffe Erlaubnisse Verbote Weisungen



	Die Entscheidung nährt durch Ressourcen-Bereitstellung den Leistungsprozess	„Das wird gemacht!“	<ul style="list-style-type: none"> Organisation Festlegungen von Zuständigkeiten Festlegung von Verantwortungen Ziele Setzungen Prioritäten Einteilungen Zuweisungen Delegation Auftrag, Beauftragungen Rechte, Berechtigungen Pflichten, Verpflichtungen Messlatten, Messkriterien Verfügung Bereitstellung Beschaffung Versorgung Betreuung Kontrolle Controlling
4.	Leistungsprozesse	„Das geschieht.“	<ul style="list-style-type: none"> Änderungen Veränderungen Anpassungen Kapazitäten Anpassungen Methoden Anpassungen Verfahren Implementierungen Beschaffungen Leistung Produktion Verhalten Umsetzung Zusammenarbeit Koordination Durchfluss Durchgänge, Durchlaufen Übernahmen, Übergaben
	Der Leistungsprozess nährt durch Absatz das Ergebnis als Umwandlung in Eigen- und Fremdnutzen.		<ul style="list-style-type: none"> Ergänzungen Zuarbeiten Nacharbeiten Beiträge Mitwirkungen Teilverantwortungen Information Abstimmungen Koordinationen Harmonisierungen
5:	Ergebnis	„Das ist aus uns geworden“	<ul style="list-style-type: none"> Bestände Bestellungen Reparaturbedarf Vorräte Nachfrage Positionen (im Markt) Folgen Wirkungen Verpflichtungen (z.B. für Garantien, Gewährleistungen, Kulanz) Forderungen



			Verbindlichkeiten Haftungen Folgen Erfolge Erfolgserebnisse Einschätzungen Bewertungen Image Fakten, Tatsachen Bilanzen Gewinne / Verluste Reaktionen
	Die Ergebnisse nähren durch Setzen den Austausch und die Kommunikation		Leitbilder Bewährungen Überzeugungen Bestätigungen Erkenntnisse Erfahrungen Vertrauen Verlässlichkeit Irrtümer Enttäuschungen Verpasste Gelegenheiten (neue) Chancen, Risiken
6.	Austausch und Kommunikation		
	Neuer Kreislauf		



Die Gegenlaufprozesse:

Bei jedem Einstieg wird nicht nur der fortschreitende Prozess in Gang gesetzt, sondern auch ein gegenläufiger Prozess, der „rückwärts“ (gegen den Uhrzeigersinn) vom Einstiegspunkt beginnt.

Die Gegenlaufprozesse werden erzwungen. Sie sind nicht zu vermeiden oder zu umgehen und können die beabsichtigten Prozesse sowohl hemmen als auch unterstützen.

6. Gegenlaufprozess bei Vorbereitungen	47
7. Gegenlaufprozess bei Entscheidungen	49
8. Gegenlaufprozess bei Leistungsprozess	51
9. Gegenlaufprozess bei Ergebnissen	52
10. Gegenlaufprozess bei Austausch und Kommunikation	53

In diesem Dokument wird jeweils nur der erste Schwerpunkt des gegenläufigen Prozesses passend zum Einstiegsprozess in Stichworten aufgezeigt.



Gegenlaufprozesse 1 beim Start mit Vorbereitungen

Die Vorbereitungen erzwingen (bringen hervor) Austausch und Kommunikation mit den Betroffenen und den Beteiligten. Es geht um das IST der Ausgangslage.

Ansatzpunkte z.B.

- Daten, Datengrundlagen,
- Fakten
- Ausgangslage
- Erfordernisse
- Anforderungen
- Aufträge
- Unterstützungen
- Grenzen
- Begrenzungen
- Auswahl
- Auswahlkriterien
- Richtungen
- Erlaubnisse
- Verbote
- Wissen
- Gewohnheiten
- Veränderungsbedarf
- Entwicklungsbedarf
- Erneuerungsbedarf
- Erhaltungsbedarf
- Erweiterungsbedarf
- Auflösungen
- Beendigungen
- Anfang, Beginn
- Umfang
- Befindlichkeiten
- Ideen
- Vorschläge
- Interessen
- Wünsche
- Beobachtungen
- Ängste
- Impulse
- Anregungen
- Erfahrungen
- Erlebnisse
- Motivationen
- Bereitschaften
- Fähigkeiten
- Wettbewerb



- Konkurrenz
- Konflikte
- Widerstand



Gegenlaufprozesse 2 beim Start mit Entscheidungen

Entscheidungen erzwingen (bringen hervor) Vorbereitungen. Es geht um die Umsetzung, Durchsetzung und Verwirklichung.

Vorbereitungen

Ansatzpunkte:

- Routinen
- Zeitpunkte
- Ausgriffe
- Aufträge
- Sorgfalt
- Belegungen, Nachweise,
- Argumente
- Alternativen
- Auswahlkriterien
- Eignungen
- Absichten
- Fälligkeiten
- Fristen
- Abhängigkeiten
- Schwerpunkte
- Logik
- Projekte
- Implementierungen
- Planungen
- Prozessgestaltungen
- Beauftragungen
- Eingriffe
- Einweisungen
- Anweisungen
- Partner
- Sicherung der Kontinuität
- Beteiligungen
- Beiträge
- Koordinationen
- Abstimmungen
- Vorgehensweisen
- Hilfen
- Konsequenz
- Forderungen
- Qualifizierungen
- Freiräume, Gelegenheiten schaffen
- Führung
- Logistik



- Schaffung der Voraussetzungen
- Rahmenbedingungen
- Festlegungen
- Risiken
- Gestaltungen
- Entwürfe
- Konsequenz, Beharrlichkeit
- Versorgung
- Entsorgung
- Genehmigungen
- Gliederungen
- Teilungen
- Aufteilungen
- Verteilung
- Lasten
- Rechte
- Pflichten
- Belastungen
- Durchgängigkeit
- Anpassungen
- Krisen
- Konflikte
- Engpässe
- Abhängigkeiten
- Management



Gegenlaufprozesse 3 beim Start mit Leistungsprozessen

Leistungsprozesse erzwingen (bringen hervor): Entscheidungen. Es geht um die Entscheidungen in der konkreten Situation, im Einfall, im Regelfall, im Sonderfall und im Ausnahmefall.

Entscheidungen

Ansatzpunkte:

- Störungen
- Auffälligkeiten
- Unregelmäßigkeiten
- Pannen
- Schnittstellen
- Fehler
- Fehlendes
- Ausfall
- Überlastungen
- Leerlauf
- Pausen
- Zwischenschritte
- Versorgungen
- Entsorgungen
- Schutz
- Zufuhr
- Abfuhr
- Weisungen
- Aufbereitungen
- Rüstungen, Vorbereitungen, Einrichtungen (Maschinen)
- Prüfungen
- Engpässe
- Passungen
- Anpassungen
- Feinsteuerung
- Eingriffe
- Pausen
- Taktung
- Tempo
- Sorgfalt
- Handlungen
- Verhalten
- Verlässlichkeit
- Vertrauen
- Koordination
- Abstimmung
- Ausgleich



Gegenlaufprozesse 4 beim Start mit Ergebnissen

Ergebnisse erzwingen (bringen hervor): Leistungsprozesse. Es geht um die situativen Anpassungen an die aktuellen Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und voraussichtlichen Änderungen und (kurzfristigen)Entwicklungen.

Leistungsprozesse

Ansatzpunkte:

- Mengengerüste
- Nachfragen
- Mängel
- Überlastungen
- „Heißlaufen“
- Umrüsten
- (Nachschub) Disponieren
- Mengensteuerung
- Stückelungen
- Abruf von Leistungen, Produkten
- Rückmeldungen zu Qualität
- Auffälligkeiten
- Nachbearbeitungen
- Terminierungen
- Vorsteuerungen
- Reservierungen
- Pausen
- Wartezeiten
- Warteschleifen
- Freigaben der Leistungsprozesse
- Bedarfsanforderungen



Gegenlaufprozesse 5: Start mit Austausch und Kommunikation

Austausch und Kommunikation erzwingen (bringen hervor): Ergebnisse. Es geht um die Akzeptanz, Verantwortungen und Bewertungen.

Ergebnisse

Ansatzpunkte:

- Neustart
- Gründungen
- Anteile
- Beteiligungen
- Erlebnisse
- Spannungen, Entspannungen
- Konflikte
- Krisen
- Probleme
- Vorurteile
- Zuschreibungen
- Täuschungen
- Enttäuschungen
- Irrtümer
- Erkenntnisse
- (neue) Lösungen
- Ideen
- Beobachtungen
- Einschätzungen
- Befürchtungen
- Vorteile
- Vorteilnahme
- Tragfähigkeit (von Beziehungen)
- Treue
- Gültigkeit (von Vereinbarungen)
- Ausnutzungen
- Nachlässigkeiten
- Missverständnisse
- Provokationen
- Unterstützungen



Die Fehlprozesse:

Bei Fehlprozessen werden der jeweils nächste oder mehrere Prozessschritte ausgelassen oder „übersprungen“. Die die Auslassungen von geringer Bedeutung, werden die Eingriffe entweder ignoriert oder durch die laufende Dynamik so korrigiert, dass sie (nahezu) wirkungslos bleiben: Die wirkenden Kräfte und Routinen setzen sich durch.

Handelt es sich um gewichtige Inhalte der ausgelassenen Prozesse, erzwingt die Praxis, die fehlenden Prozesse unverzüglich und bedingungslos nachzuholen. Ist dies nicht (mehr) möglich, organisieren sich die direkt angesteuerten Prozesse selbst, d.h. nach Gusto, Belieben oder nach den aktuell herrschenden Kräfteverhältnissen und vorhandenen Ressourcen.

6. Fehlprozesse 1: Fehlen der Entscheidung	55
7. Fehlprozesse 2: Fehlen des Leistungsprozesses	56
8. Fehlprozesse 3: Fehlen der Ergebnisse	57
9. Fehlprozesse 4: Fehlen von Austausch und Kommunikation	58
10. Fehlprozesse 5: Fehlen von Vorbereitung	59



Fehlprozesse 1: Fehlen der Entscheidung

Es wird bei und durch die Vorbereitung direkt in den Leistungsprozess eingegriffen, ohne die erforderlichen Entscheidungen einzuholen.

Entscheidungen werden erzwungen, „indem Fakten geschaffen werden“.

Ansatzpunkte:

- Inkompetenz
- Kompetenzüberschreitungen
- Zuständigkeiten
- Macht
- Gelegenheiten
- Grenzüberschreitungen
- Kompetenzüberschreitungen
- Dilettantismus
- Not, Notwehr
- Gefahren, Gefahrenabwehr
- Ungehorsam
- Machtspiele



Fehlprozesse 2: Fehlen der Leistungsprozesse

Die Entscheidungen greifen durch Vorgaben unmittelbar auf die Ergebnisse zu und übergehen die Leistungsprozesse, die dazu führen, geführt haben oder notwendig sind.

Ansatzpunkte:

- Notfälle
- Machtmissbrauch
- Sabotage
- Boykott
- Blockade
- Sofortiges Abschalten, Ausschalten, Beenden
- Fehlverhalten
- Organisation der Verantwortung
- Delegation
- Missstände
- Fehlende Qualifizierungen
- Fehlende Eignungen
- Fehlinformationen
- Weigerungen, Verweigerungen
- Druck
- Ungeduld
- Zwang, Etwas erzwingen wollen
- Ablenkung, Etwas beschönigen wollen
- Machtdemonstrationen
- „Ein Exempel statuieren“



Fehlprozesse 3: Fehlen der Ergebnisse

Die Leistungsprozesse führen unmittelbar zur Austausch und Kommunikation und übergehen die Ergebnisse.

Ansatzpunkte:

- Überhitzungen
- Leerlauf
- Ausfälle
- Sabotage
- Streik
- Willkür
- Dilettantismus
- Fehlverhalten
- Verweigerungen
- Aufgeregtheiten
- Höhere Gewalt
- Unfälle
- Fehlen (von Ressourcen, Aufträgen, Weisungen)
- Fehlerhaftigkeit (von Ressourcen, Aufträgen, Weisungen)
- Mängel
- Mangel
- Überschüsse
- Fehlleistungen
- Fehlerhafte Leistungen, Produkte
- Untauglichkeit (von Ergebnissen)
- Wesentliche Änderungen und Veränderungen im Umfeld
- Palaver
- Besserwisserei



Fehlprozesse 4: Fehlen von Austausch und Kommunikation

Die Ergebnisse führen unmittelbar zu (weiteren, fortgesetzten) Vorbereitungen ohne Austausch und Kommunikation.

Ansatzpunkte:

- Automatismen
- Überwachungsprogramme
- Steuerungsprogramme
- Parameter für automatisierte Signale
- Organisation der Beobachtung
- Notfallprogramme
- Hilfssysteme
- Assistenzsysteme
- Bedeutung von Signalen
- Notknöpfe
- Evaluationen
- Vorbehalte
- Vorurteile
- „Stand der Technik“
- Untersuchungen
- Automatisierungen



Fehlprozesse 5: Fehlen von Vorbereitung

Austausch und Kommunikation führen unmittelbar zu Entscheidungen, die nicht vorbereitet werden.

Ansatzpunkte:

- „Schnellschüsse“
- Spontanentscheidungen
- Entscheidungen unter Druck
- Verführungen
- Prospektglaube
- Verhandlungen
- Verhandlungsgeschick
- Verhandlungsmacht
- Klarheit
- Übersicht
- Zuständigkeiten
- Statute
- Vollmachten
- Entscheidungsmacht, Befugnisse
- Kenntnisse



Fehlende Prozessreife – negative Prozessdynamik durch Prozessverkürzungen

Häufig handelt es sich um Vorsatz und Handeln wider besseres Wissen.

Der „natürliche“ Prozessablauf wird durch Willkür „verkürzt“. Zumindest besteht häufig die Annahme, dass dies möglich sei.

Es wird eine negative Prozessentwicklung in Gang gesetzt, die immer schneller in die Tiefe, d.h. ins Chaos führt und Schäden und negative Folgen für alle zeitigt. Ein Stopp oder ein Ausstieg ist an jeder Stelle möglich. In der Regel sind jedoch mächtige Eingriffe notwendig, um zunächst zumindest die Dynamik der negativen Prozesse zu verlangsamen, schließlich zum Stillstand zu bringen und am dann erreichten Stand den fälligen Prozessschritt sorgfältig zu gestalten.

6. Übergehen von Entscheidungen	61
7. Übergehen von Leistungsprozessen	65
8. Übergehen von Ergebnissen	62
9. Übergehen von Vorbereitung	63
10. Übergehen von Austausch und Kommunikation	66



Fehlende Prozessreife 1: Übergehen von Entscheidungen

Die Vorbereitungen unterwerfen den Leistungsprozess unmittelbar durch Zwang mit der Folge von Chaos.

Ansatzpunkte:

- Willkür
- Eingriffe
- Eigenmächtigkeiten
- Beliebigkeiten
- Unvermögen
- Ausfall der Entscheider, Entscheidungsinstanzen
- Entmachtung der Entscheider, Entscheidungsinstanzen
- Inkompetenz der Entscheider, Entscheidungsinstanzen
- Freiräume
- Ungeregeltes
- Fehlende Zuständigkeiten
- Organisationsmängel
- Organisationslücken
- Neuerungen
- Experimente
- Spontane Änderungen von Prioritäten
- Gefahrenabwehr
- Risikoabwehr
- Beendigung von Fehlverhalten
- Unvorhergesehenes
- Neue Probleme
- Entdeckung von Fehlern (in den Entscheidungsvorlagen)
- Neue Erkenntnisse
- Entdeckungen
- Verschiebungen
- Verwechslungen
- Fehlinterpretationen
- Unvermögen
- Unmöglich-werden
- Manipulationen
- Täuschungen
- Machtspiele, Machtspielchen
- Ausbootungen von Hierarchien, Strukturen
- Anmaßungen
- Kompetenzüberschreitungen
- Einmischungen
- Übergriffe
- Notfälle
- Katastrophen



Fehlende Prozessreife 2: Übergehen von Ergebnis

Die Leistungsprozesse unterwerfen Austausch und Kommunikation durch Überhitzung.

Ansatzpunkte

- Aufstand
- Meutern
- Klagen, Beschwerden
- Widerstand
- Weigerungen
- Störungen
- Besserwisserei
- Ungehorsam
- Passivität (Es laufen lassen.)
- Erzwingung von Entscheidungen
- Vorsatz
- Blockaden
- Streik
- Rebellion
- Versagen
- Aussichten
- Aussichtslosigkeit
- Vergeblichkeit
- Resignation
- Unmut, Zorn, Wut
- Gleichgültigkeit



Fehlende Prozessreife 3: Übergehen von Vorbereitung

Austausch und Kommunikation unterwerfen die Entscheidungen.

Die Entscheidungen erfolgen unmittelbar aus dem Austausch und der Kommunikation. Häufig handelt es sich um spontane Entscheidungen, die nur die aktuelle Situation entspannen, jedoch dennoch darüber hinaus Fakten, Verbindlichkeit und Folgen schaffen.

Ansatzpunkte:

- Stimmungslage
- Vorwürfe
- Angriffe
- Beschuldigungen
- Schuldzuweisungen
- Versäumnisse
- Gelegenheiten
- Missachtungen
- Misstrauen
- Eigenmächtigkeiten
- Einschätzungen
- Konfliktvermeidung
- Vorteilnahme, Sicherung von Vorteilen
- Erkenntnisse
- Ideen
- Gruppendruck
- Erwartungshaltungen
- Rollenverständnisse
- Nachgeben
- Engpässe
- Nutzung der Gunst der Stunde
- Selbstvertrauen
- Annahmen, Vertrauen, Hoffnungen: „Es wird schon gutgehen!“
- „Sachzwänge“
- Versäumnisse
- Fristsetzungen
- Termine
- Panik
- Auseinandersetzungen
- Streit
- Urteile
- Mutwille
- Leichtsinn
- Überfälliges
- Missstände
- Auflehnungen, Aufruhr
- Offensichtlich Fehlendes



- Einfaches
- Konfliktbeendigungen
- Zurufe
- Gelegenheiten
- „Zufriedenheit mit 80%-Lösungen“
- Tabula rasa machen
- Schlusspunkt setzen
- Befriedung
- Sanktionen
- Genehmigungen
- Erlaubnisse
- Vorläufiges
- Bestand sichern
- Besitzstand wahren
- Bevorzugungen
- Ausschlüsse (sichern)
- Fakten schaffen



Fehlende Prozessreife 4: Übergehen von Leistungsprozess

Entscheidungen unterwerfen die Ergebnisse durch Vorgaben.

Austausch und Kommunikation beschneiden die Entscheidungen. Die Entscheidungen erfolgen unmittelbar aus dem Austausch und der Kommunikation. Häufig handelt es sich um spontane Entscheidungen, die nur die aktuelle Situation entspannen, jedoch dennoch darüber hinaus Fakten, Verbindlichkeit und Folgen schaffen.

Die Entscheidungen greifen durch Vorgaben unmittelbar auf die Ergebnisse zu und übergehen die Leistungsprozesse, die dazu führen, geführt haben oder notwendig sind.

Ansatzpunkte:

- Machtmissbrauch
- Sabotage
- Boykott
- Blockade
- Sofortiges Abschalten, Ausschalten, Beenden
- Fehlverhalten
- Organisation der Verantwortung
- Delegation
- Missstände
- Fehlende Qualifizierungen
- Fehlende Eignungen
- Fehlinformationen
- Weigerungen, Verweigerungen
- Druck
- Ungeduld
- Zwang, Etwas erzwingen wollen
- Ablenkung, Etwas beschönigen wollen
- Machtdemonstrationen
- „Keine Zeit“ (mehr).
- Verpasste Gelegenheiten
- Fristablauf
- Fixtermine
- Aufstand
- Streik
- Rebellion
- Unterwerfungen
-



Fehlende Prozessreife 5: Übergehen von Austausch und Kommunikation:

Die Ergebnisse unterwerfen die Vorbereitungen durch Mittelzurückhaltung. Die Vorbereitungen erfolgen direkt aus den Ergebnissen heraus und beschränken sich häufig nur auf die Veränderungen der (künftigen) Ergebnisse, meistens „mehr vom Selben“. Ein Austausch und die Kommunikation mit den Betroffenen und Beteiligten unterbleibt: Sie werden als Erfüllungsgehilfen ohne Mitsprachrecht und Mitwirkungspflicht behandelt.

Ansatzpunkte:

- Manipulationen, Vertuschungen, Gier
- Ungeduld
- Besserwisserei
- Anlässe und Begründungen
- Charts und ihre Datengrundlagen
- Bewertungen
- Datenauswahl, Datenvalidität
- Gewichtungen
- Qualitäten
- Annahmen z.B. über Veränderungen, Entwicklungen
- Täuschungen, Enttäuschungen
- Fehlprognosen, Nichterfüllung von Erwartungen
- „Zwänge“
- Automatisierte Fortschreibungen
- „Optimierungen“
- Rationalisierungen, Perfektionierungen
- Spezialisierungen
- Technikglaube
- Angst vor der Auseinandersetzung
- Realitätsverweigerung
- Abwehr von Neuerungen
- Ignoranz bereits eingetretener Änderungen und Veränderungen
- Betriebsblindheit
- Routinen
- Vermutete Rationalisierungspotenziale
- Bestätigung von Zwischenschritten, Zwischenergebnissen
- Ausbau oder Erstreben von (eigennützigen) Machtpositionen
- Vorsteuerung der Entscheider nach eigenem Gusto
- Panik
- Überfluss, „Gesicherte Auftragslage“
- Erpressung
- Ausbeutung
- Unwissenheit
- Wahn, Größenwahn
- Not, Ausweglosigkeit
- Sicherung von Pfründen