

IT FREELANCER

FÜR SELBSTÄNDIGE UND EXISTENZGRÜNDER
IN DER COMPUTERBRANCHE

MAGAZIN

Postvertriebsstück – Entgelt bezahlt ZKZ 67539 | ISSN 1614-6425 | www.it-free.info

11,50 Euro • 17,90 CHF

AUFTRÄGE | RECHT | KNOW-HOW



**Best practice-
eEconomy**

Projekte im Standort-Clinch

**Gründung:
Zuschuss fraglich**

Statt Gesetz nun Willkür?



**Business Analytics
als Trend**

Projekte für SAP-Profis

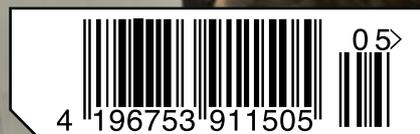
Münchner Community

Markt - Aufträge - Perspektiven



Prof. Dr. Arndt Bode,
Vorsitzender des
Direktoriums des LRZ,
Martina Koederitz,
Geschäftsführerin IBM
Deutschland GmbH,
Bundesministerin Prof.
Dr. Annette Schavan
und Staatsminister
Dr. Wolfgang Heubisch
(v.l.n.r.) bei der Feier
der Inbetriebnahme
des neuen Höchst-
leistungsrechners
am LRZ „SuperMUC“.

Der Wettbewerb IT Freelancer des Jahres 2013



Business Facilitation – Unternehmen zur Business Excellence begleiten

Ein Gesamtbild des Business Facilitators für Freiberufler skizzierte Uwe Kiser in Teil 1 dieser Reihe. Teil 2 zeigt fachliche und persönliche Voraussetzungen eines Business Facilitators, den Wissenserwerb dafür und Perspektiven zur Weiterentwicklung bei Business Facilitation.



IT-Freiberufler Uwe Kiser: „Beraten, steuern, begleiten – das macht einen Business Facilitator aus.“

Für eine effektive und effiziente Begleitung in der Rolle als Business Facilitator sind Kenntnisse und Erfahrungen in verschiedenen Bereichen erforderlich: Zum einen **fachliche Voraussetzungen:** Geschäftsprozessmanagement, Projektmanagement, Kenntnisse in den eingesetzten IT-Systemen. Zum anderen **persönliche Voraussetzungen:** Bewusstheit bzgl. der eigenen Haltung, Kenntnisse und

finanzwesen. Zur Unterstützung der Prozesse müssen heterogene Systemlandschaften effizient und schnell anpassbar verknüpft werden. Der Business Facilitator unterscheidet im Rahmen von Veränderungsprojekten zwischen strategischen, organisatorischen und technologischen Gestaltungsebenen (siehe Schaubild im Teil 1). Durch diese fokussierte Sicht auf die einzelnen Dimensionen wird die Komplexität von Veränderungsprojekten reduziert, ohne dabei die ganzheitliche Sicht über alle Dimensionen zu verlieren. Der Business Facilitator unterstützt Projektteams nicht nur in der Konzeption neuer Geschäftslösungen, sondern fungiert auch als „Ermöglicher“ für die Umsetzung der Prozesse und der Anforderungsspezifikation an die IT-Systeme, z.B. SAP, Oracle, Navision etc.

Basis dieser Geschäfts- und Organisationsmodelle erfolgt eine Analyse der funktionalen Möglichkeiten in den vorhandenen IT-Systemen. Passen diese nicht, wird zunächst geprüft, ob eine Anpassung der Prozesse an die zur Verfügung stehenden IT-Funktionen möglich ist. Falls dies nicht machbar ist, werden die erforderlichen IT-Funktionen in einem Lastenheft beschrieben und bewertet. Ein klares Anforderungsmanagement mit ggf. mehreren Evaluationsdurchgängen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine objektive Bewertung der Anforderungen.

Erfahrung in Teamentwicklungsprozessen, Zurückhaltung und Vertrauen in den Prozess. Es ist die **Verbindung und Anwendung** dieser fachlichen **und** persönlichen Fähigkeiten, die den Business Facilitator vom reinen Berater unterscheidet.

Fachliche Voraussetzungen eines Business Facilitators

• Geschäftsprozessmanagement

In vielen Branchen wird die Wertschöpfung nicht mehr allein durch die zu erstellenden Produkte erbracht, sondern auch durch intelligente Geschäftsprozesse in der gesamten Unternehmenslogistik sowie deren Integration in das Controlling und Fi-

• Geschäftsprozesse, Organisationen und IT-Systeme integrieren

Mit der Fokussierung auf strategische Kernprozesse, wie z.B. Make-to-Order, Make-to-Stock oder Engineer-to-Order, werden Anforderungen an die Unternehmensorganisation, die Spezifikation der IT-Systemlandschaft und deren Integration entwickelt. Auf

• IT- und Fachabteilungen müssen lernen, einander zu verstehen

In Veränderungsprojekten muss sichergestellt werden, dass alle an einem Prozess beteiligten Mitarbeiter aus den verschiedenen Organisationseinheiten (Fachbereiche und IT-Abteilungen) eine gemeinsame „prozessorientierte“ Sprache einsetzen, damit die „konstruierten“ Geschäfts- und Systemmodelle verstanden und dauerhaft angewendet werden können. Wichtig ist, dass IT und Fachabteilungen lernen, einander zu verstehen. Dieser Aspekt wurde in der

Vergangenheit oft vernachlässigt, weil die technische Weiterentwicklung der IT-Systeme zu sehr im Vordergrund stand. Dadurch konnten viele Fachbereiche mit ihren Prozessen, ihren IT-Anwendungen und mit der Qualifikation ihrer Mitarbeiter nicht mehr folgen. Oft stößt die Fähigkeit, sich im Rahmen von Business Process Management weiter zu entwickeln, aufgrund von fehlendem Methodenwissen bei den Mitarbeitern an ihre Grenzen. Dadurch können die Potentiale zur Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit nicht ausgeschöpft werden. Der Business Facilitator ermöglicht in seiner Rolle als Fach- und Methodenexperte den erforderlichen Wissensaufbau bei den Mitarbeitern. Dies ist die Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Weiterentwicklung von Prozessen, Organisationen und den eingesetzten IT-Systemen.

Persönliche Voraussetzungen eines Business Facilitators

- Die eigene Haltung und systemisches Grundwissen

Eine wichtige Grundvoraussetzung für den Business Facilitator ist Klarheit und Bewusstheit in Bezug auf die eigene Haltung sowie eine bewusste Wahrnehmung der ablaufenden Gruppenprozesse und -dynamiken. Ein interessantes Modell für das Arbeiten in Gruppen ist die Themenzentrierte Interaktion (TZI) der Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth Cohn.

- Klarheit über den Systemaufbau schaffen:

Es sind häufig nicht die Themen oder die Sachverhalte, die zu Missverständnissen führen, sondern die unter-

schiedlichen Meinungen, Ansichten und Konstrukte der Akteure. Deshalb gilt es, die folgenden Punkte zu klären:

ICH: Welche Haltung habe ich zum Sachthema und den anderen Teammitgliedern?

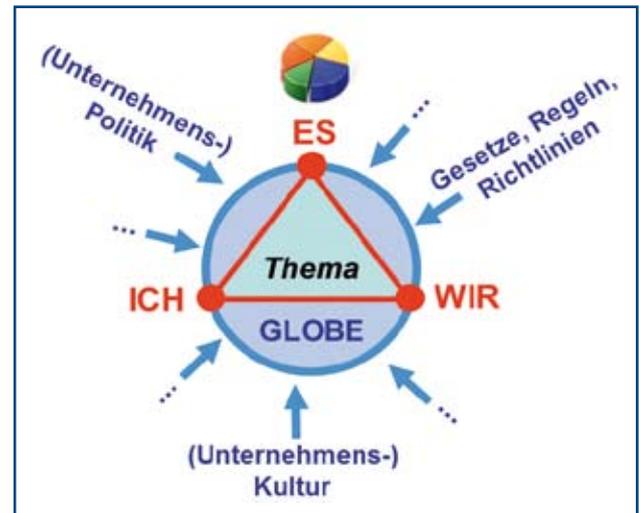
WIR: Wie stehen die Teammitglieder zum Sachthema, zu einander und zum Leiter des Teams?

ES: beschreibt das Sachthema und die Projektziele

GLOBE: Wie beeinflusst das Umfeld (Organisation, Gesetze, Politik, Kultur etc.) das Thema und das Team?

In Besprechungen stellt jedes Mitglied sein Thema und den Sachverhalt aus seiner eigenen Sicht, dem eigenen Konstrukt seines Systems dar. Alle Anderen nehmen das Gesagte aus dem jeweils eigenen konstruktivistischen System wahr und intervenieren entsprechend.

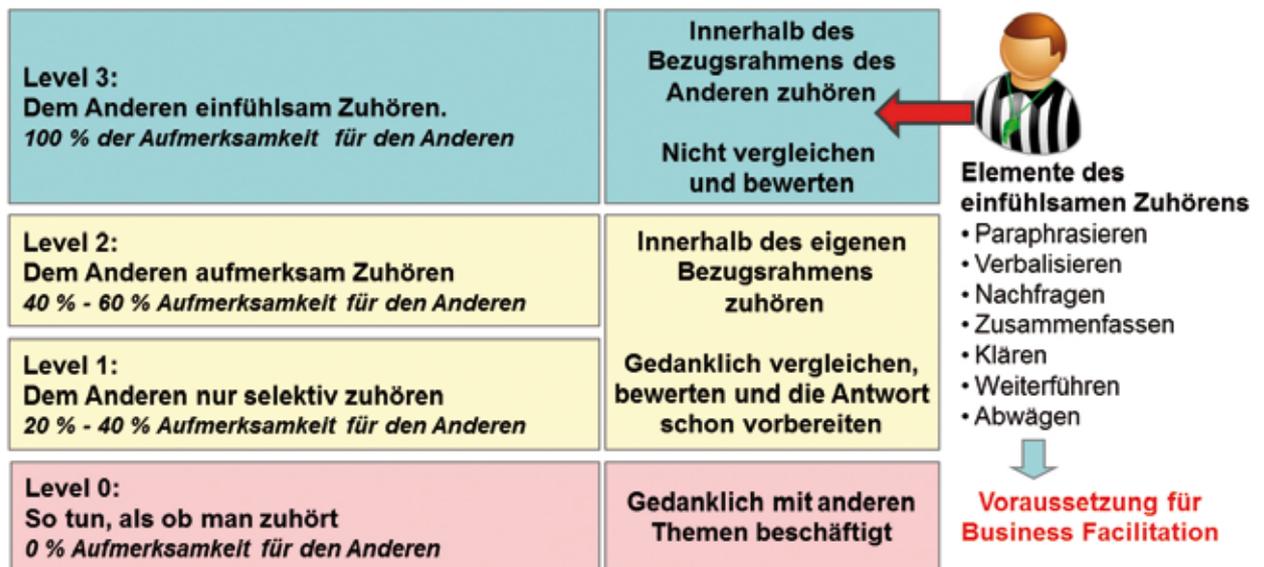
Ein wesentlicher Unterschied zum klassischen Berater liegt darin, sich der eigenen Befindlichkeit und Wahrnehmung bewusst zu sein und die eigenen Wertungen und (Vor-)Urteile so gut es geht auszublenden. Dem Facilitator muss es gelingen, sich ganz auf die Personen, die gerade sprechen, auf die Gruppe und auf das Gesagte einzulassen, um es zu verstehen und den Gruppenprozess zu fördern. Denn wer in Besprechungen nur teilweise zuhört, gedanklich in seiner eigenen Welt ist oder bereits überlegt, was er selbst als nächstes sagen möchte, verliert den Kontakt zur Gruppe. Eine der Kernkompetenzen des Facilitators liegt darin, selbst nicht abzuschweifen, nicht zu interpretieren, keine voreiligen Schlüsse zu ziehen und



Das TZI-Modell nach Ruth Cohn

mit seiner Aufmerksamkeit zu 100 % beim jeweils Sprechenden und in der Situation zu bleiben, um die Struktur dessen, was der andere sagt, klar zu erkennen und zu benennen. Das erreicht er, indem er eine Struktur des aktiven Zuhörens anwendet und sich klassischer Coaching-Instrumente wie Elementarisieren (was ist der Kern des Gesagten) und Kontextualisieren (wie sehen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Erwartungen aller Beteiligten aus) bedient. So schafft er für alle Beteiligten Klarheit über das jeweilig Gesagte. Gut moderierte, strukturiert geführte Diskussionen sowie jedes Neuerzählen tragen dazu bei, dass sich die Wirklichkeiten der Einzelnen einander annähern. Eine Voraussetzung dafür ist, dass alle Akteure lernen, einander aktiv zuzuhören. Dies ist eine der größten Herausforderungen in Gruppenprozessen und Einzelgesprächen. Hier ist die Unterstützung des Business Facilitators gefragt, der um die verschiedenen Formen des Zuhörens weiß und alle Beteiligten darin fördert.

• Kompetenzlevel beim einfühlsamen Zuhören



Paraphrasieren: Die Aussage mit eigenen Worten wiedergeben und so dem anderen die Gelegenheit geben, eventuelle Missverständnisse gleich aufzuklären.

Verbalisieren: Die Gefühle des Gegenübers spiegeln, z.B. „Das hat Sie maßlos geärgert“.

Nachfragen: „Als Sie das gesagt haben, hat xy sich nicht dazu geäußert?“

Zusammenzufassen: Das Gehörte mit wenigen Worten ohne Wertung zusammenfassen.

Klären: Unklarheiten sofort beseitigen.

Weiterführen: „Und was hat Abteilung XYZ dann mit dieser Information gemacht?“

Abwägen: „Was verursacht mehr Schwierigkeiten, Alternative A oder Alternative B?“

• Kommunikationspsychologische Voraussetzungen und kommunikatives Know-how

Eine weitere Voraussetzung sind Grundkenntnisse der allgemeinen Kommunikationspsychologie. Der Business Facilitator muss um die verschiedenen

Ebenen der Kommunikation wissen, sie erkennen und deutlich machen. So kann er sich anbahnende Missverständnisse bereits im Keim erkennen, ansprechen und gemeinsam mit allen Beteiligten klären. Hier ist das Modell der vier Seiten einer Nachricht von Friedemann Schulz von Thun hilfreich. Er weist darauf hin, dass eine Nachricht neben dem reinen Sachaspekt immer auch einen Beziehungsaspekt, eine Selbstoffenbarung und einen Appell enthält.

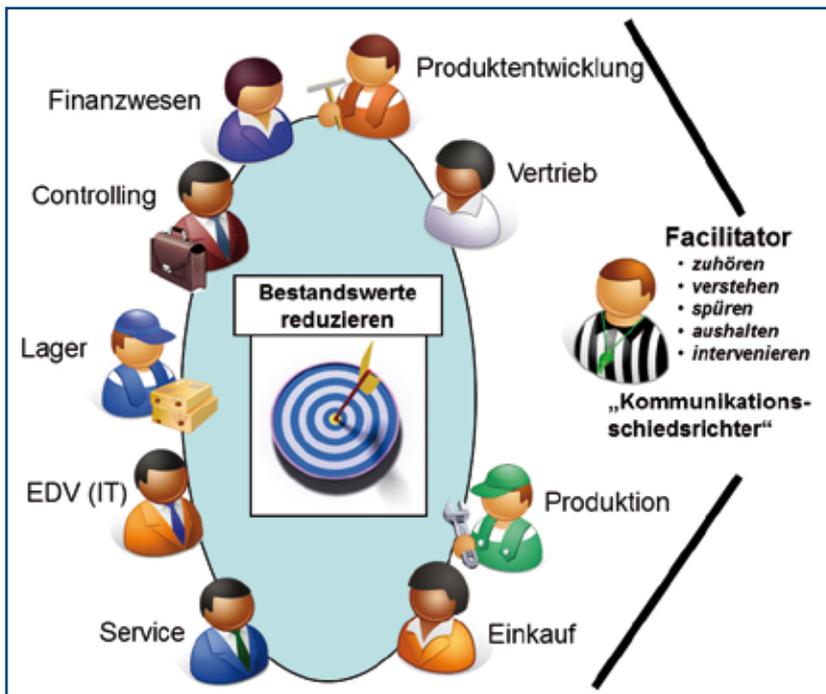
• Inhalts- und Beziehungsebene im Blick haben

Die primäre Rolle eines Business Facilitators ist nicht, der Gruppe seine Lösungen zu präsentieren. Ihm ist daran gelegen, alle Beteiligten in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung so zu unterstützen, dass jeder Einzelne lernt, zuzuhören sowie den Anderen und den Zusammenhang zu verstehen. Dies ist die Grundlage für eine von allen Akteuren entwickelte und akzeptierte Lösungsfindung. Auf dem Weg dahin begleitet der Facili-

tator die Teams fachlich fundiert mit seiner Erfahrung und auf den Gruppenprozess fokussierten Präsenz. Er achtet darauf, dass jeweils alle wirklich verstehen, was der Einzelne sagt. Er stellt Bezogenheit zueinander her, zieht sich aber sobald als möglich mit seinem Know-how und Fachwissen wieder zurück. Er achtet darauf, dass die Gruppe so selbständig wie möglich die Lösungen findet oder aber er entscheidet ganz bewusst, wann die Gruppe „reif“ für die Präsentation von Lösungsvorschlägen ist. Für den Facilitator, der als Fachexperte mögliche Lösungen bereits kennt, besteht an dieser Stelle die Herausforderung darin, das Tempo, das die Gruppe vorgibt, auch auszuhalten und der Gruppe den Freiraum zu lassen, den sie benötigt.

Wissensaufbau und Perspektiven für Freiberufler

Wesentlich für einen Business Facilitator ist neben der fachlichen Qualifikation die eigene Haltung. Sie ist geprägt durch zuhören, verstehen, Offenheit, würdigen, akzeptieren, sich



Lösungen für die drei Gestaltungsebenen Kernprozesse, Organisation und IT-Systeme zu implementieren (siehe Abbildung in Teil 1). Das A und O ist jedoch die Erfahrung. Mit jedem weiteren Projekt, jeder unvorhersehbaren Wendung, jedem Erfolg sammelt der Business Facilitator neue Erfahrungen, die es ihm immer mehr ermöglichen, in den Prozess zu vertrauen, sich selbst zurückzuhalten, das Team zu fördern und damit nachhaltigen Erfolg für den Kunden zu erzielen.

zurückhalten und verfolgt das Ziel, das Gegenüber, das Miteinander und die vorhandenen Team- und Lösungskompetenzen zu fördern und zu stärken. Die Checkliste, die Christoph Röckelein in seinem Buch „Pedaktik“ zur Einstimmung für ein Coaching empfiehlt, ist auch für einen Business Facilitator geeignet (Auszug):

- Sich bewusst vornehmen, sich auf einen wirklichen Dialog einzulassen
- Die eigenen Interessen und Motive für diesen Dialog klären
- Sich Zeit nehmen und eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen
- Positives erwähnen, Anerkennung aussprechen
- Keine Vorwürfe machen
- Nachfragen und zuhören
- Erkenntnisse und Ergebnisse zusammenfassen
- Unterstützung anbieten
- Den Blick nach vorn richten und konkrete Schritte vereinbaren
- Mit Humor geht's leichter!

Der Wissensaufbau für die fachlichen Voraussetzungen kann zum Beispiel über Zertifizierungen im Bereich Projekt- und Geschäftsprozessmanagement erfolgen. Im Bereich der Persönlichkeitsbildung gibt es viele Angebote in Bereichen wie Coaching, Systemische Beratung, Emotionale Intelligenz, Kommunikationspsychologie oder Themenzentrierter Interaktion (TZI). Mit einer kontinuierlichen Weiterbildung und einer bewussten Wahrnehmung von Kommunikations- und Gruppenprozessen steht dem eher auf Fakten und Lösungen fokussierten Berater ein Tätigkeitsbereich offen, in dem er mit seiner ganzheitlichen Herangehensweise bei der Bildung von so genannten „High Performance Teams“ aktiv mitwirken kann. Vor allem in bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Veränderungsprojekten sind interdisziplinäre Teams erforderlich, um nachhaltige

Literaturempfehlungen

Schulz von Thun, Friedemann:

Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen.
rororo Rowohlt Taschenbuch 1981.

Covey, Stephen R.:

Der 8. Weg, mit Effektivität zu wahrer Größe.
Gabal 2007.

Röckelein, Christoph:

Pedaktik, Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung im Coaching.
sine causa 2009.

Löhmer, Cornelia /
Standhardt, Rüdiger:

TZI – Die Kunst sich selbst und eine Gruppe zu leiten.
Klett-Cotta 2006.

Link

www.kiser.de