

Sandra Kremer / Detlef Cords-Michalzik

## Prozessgestaltung: Professionelle Intuition oder erlernbare Handlungskompetenz?

Das Phasenmodell und Qualifizierungskonzept ProGRES zur Unterstützung der Handlungskompetenz der Akteure in Veränderungsprozessen

### 1. Einleitung

Die Gestaltung erfolgreicher Veränderungsprozesse in Organisationen erfordert vielfältige Fähigkeiten und Kompetenzen. Hohe Ansprüche sind an diejenigen Akteure gestellt, die diese Prozesse initiieren, verantwortlich vorantreiben sowie langfristig und wirksam sichern wollen.

Denn: Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind gekennzeichnet durch eine hohe soziale, organisatorische und technische Komplexität.

Und: Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern, dass die Interessen und Rollen der Prozessgestalter<sup>1</sup> sowie der Auftraggeber (d.h. der verantwortlichen Geschäftsführer und ggf. Betriebs- und Personalräte) reflektiert werden. Nur durch eine direkte Kommunikation, klare Ziel- und Rollenklärung sowie die gemeinsame Abstimmung der Vorgehensweise zwischen Prozessgestaltern<sup>2</sup> und Auftraggebern kann ein erfolgreicher Veränderungsprozess initiiert, durchgeführt und nachhaltig stabilisiert werden. Es gilt, die Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen.

<sup>1</sup> Zugunsten der sprachlichen Vereinfachung und Lesbarkeit wird im folgenden zumeist von „Prozessgestaltern“, „Beratern“, „Auftraggebern“, „Betriebsräten“, etc. gesprochen. Selbstverständlich sind damit auch alle Prozessgestalterinnen, Auftraggeberinnen, etc. eingeschlossen.

<sup>2</sup> Zur Definition der Bezeichnung „Prozessgestalter“ vgl. Kap. 3.1.

Angesichts dieser Aufgabe stellt sich die Frage nach den Kompetenzen und vor allem des Kompetenzerwerbs der Gestalter von Veränderungsprozessen. Was brauchen und wie erlernen die externen oder internen Berater bzw. Prozessgestalter ihr Handwerkszeug? Diese Frage wird um so dringlicher, wenn man sich vor Augen führt, dass die Berufsbezeichnung „Beraterin/Berater“ an keine formalen Qualifikationskriterien geschweige denn an „verbindliche“ und standardisierte Ausbildungsgänge gebunden und durch Prüfungsabschlüsse geregelt ist. Diese Bezeichnung stellt vielmehr eine „ungeschützte“ und zum Teil inflationär verwendete Berufsbezeichnung dar, die viele Facetten umfasst (vgl. Sperling/Ittermann, 1998: 47ff.).

Im Rahmen eines IAT Projektes wurde in Gesprächen mit Beratern deutlich, dass die Auffassung weit verbreitet ist, ein externer Berater oder Prozessgestalter verfüge über das erforderliche „Handwerkszeug“ aufgrund sogenannter „*professioneller Intuition*“. Damit ist gemeint, dass Kompetenzen weder nachvollziehbar gelernt, noch weiter vermittelt werden können, sondern auf Intuition beruhen. Die tägliche Arbeit basiert also dieser Auffassung nach auf Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nicht als Profession systematisch erworben werden können.

Im Laufe der Berufsbiographien der Berater und Prozessgestalter hat aber dennoch Lernen stattgefunden: Basierend auf – zum Beispiel im Studium – erworbenen fachlichen, methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen<sup>3</sup> werden diese vor allem durch praktisches Tun und Reflexion permanent weiterentwickelt.

Die Entwicklung der Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen zu unterstützen und das Lernen zielgerichtet und systematisch zu gestalten, ist die Aufgabe des vom Land Nordrhein-Westfalen im QUATRO-Programm geförderten IAT-Projektes ProGRES:

<sup>3</sup> Vgl. zum Begriff Kompetenz: Erpenbeck, 1999: 156 ff.

„Gestaltungskompetenz für betriebliche Reorganisationsprozesse: Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes für Prozessgestalter“

Als Basis der Projektarbeit wurde ein 4 – *Phasenmodell* entwickelt, das Veränderungsprozesse „idealtypisch“ widerspiegelt, ohne jedoch einen „one-best-way“ vorzugeben. Vielmehr sind Schlüsselemente, Regelkreise und Reflexionspunkte in Veränderungsprozessen abgebildet. Aus diesem „Modellablauf“ für Veränderungsprozesse wurden die Kompetenzen der Prozessgestalter abgeleitet. Für das Qualifizierungskonzept wurden sowohl die entsprechenden Lernziele als auch Lernformen zum Erwerb der Gestaltungskompetenz definiert.

## 2. Organisationsentwicklung und das Phasenmodell ProGRes für Veränderungsprozesse: Das Handlungsfeld des Prozessgestalters

Die Diskussion um Veränderungen und Veränderungsstrategien in Organisationen wird auf Basis verschiedener theoretischer und praktischer Ansätze geführt. Dadurch ergibt sich häufig ein diffuses Bild und der Eindruck von Positionskämpfen. Es ist nicht das Anliegen des Projektes, diese Diskussionen zu verschärfen oder Ansätze und Konzepte zu bewerten, sondern vielmehr die verschiedenen Positionen konstruktiv zu nutzen, um insgesamt ein erfolgversprechendes Vorgehen zu konzipieren.

Grundlegend gilt als Maßstab das Leitbild des NRW Programms QUATRO im Sinne der arbeitsorientierten und partizipativ ausgerichteten Modernisierung von Unternehmen. Dieses Leitbild lässt die Integration verschiedener Ansätze und Konzepte zu. Das Anliegen besteht also darin, die vielfältigen Möglichkeiten sowie Erfahrungen mit verschiedenen Ansätzen und „Denkschulen“ für das Qualifizierungskonzept zur Gestaltung von Veränderungsprozessen fruchtbar zu machen.

Orientierung dazu bietet ein sogenanntes „ganzheitliches“ Verständnis von Veränderungsprozessen mit dem Ziel der Organisationsentwicklung<sup>4</sup>. Dies bedeutet, technische, wirtschaftliche, soziale und individuelle Aspekte zu beachten und aufeinander abzustimmen. So sollte z.B. die Einführung einer neuen Technik einher gehen mit der Veränderung der Arbeitsabläufe, der Förderung der erforderlichen Zusatzqualifikationen der Mitarbeiter und ggf. neuer Entlohnungsformen.

Zur Umsetzung dieses Zieles ist die Wahl einer Vorgehensweise hilfreich und erforderlich, die Veränderung als geplanten, mit allen verantwortlichen und beteiligten Akteuren abgestimmten Prozess versteht. Dieser Prozess basiert auf Regelkreisen und Lernschleifen, und er wird geprägt durch kontinuierliche Reflektion. Dadurch kann das Vorgehen auf gegebenenfalls neue Erfordernisse und Ziele angepasst werden.

### 2.1. Das „St. Galler Modell“

Das „St. Galler Modell“ unterstützt dieses Vorgehen. Organisationsentwicklung wird in diesem Modell im Sinne der Kybernetik, d.h. durch Regelkreise und Lernschleifen auf den jeweiligen Entscheidungsebenen verstanden und entsprechend gestaltet.

Um Reorganisationspotentiale, -bedarfe, -themen und daraus abgeleitete Veränderungsprozesse zu verstehen und gestalten zu können, werden aus dem „St. Galler Managementkonzept“ die drei unterschiedlichen Ebenen der Organisationsentwicklung<sup>5</sup> übernommen. Dabei handelt es sich um die

<sup>4</sup> Entwicklung ist hierbei nicht gleichbedeutend mit Wachstum, sondern wird als Bezeichnung für *qualitative Veränderungen* in einer Organisation verwendet. Im Gegensatz dazu werden *quantitative Wachstums- oder Schrumpfungsprozesse* nicht als Entwicklung bezeichnet. Diese Trennung ist in der Praxis eines Betriebes selbstverständlich unrealistisch, da beide Prozesse parallel und ineinander fließen sowie einander bedingen (vgl. Wohlgemuth, 1991: 42).

<sup>5</sup> Bleicher, 1991: 337 ff. Siehe auch Perich, 1992: 279 ff.

- *normative Handlungsebene:*  
Unternehmensverfassung, Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur
- *strategische Handlungsebene:*  
Organisationsstrukturen, Managementsysteme, Programme und Problemverhalten sowie
- *operative Handlungsebene:*  
Organisatorische Prozesse, Aufträge, Leistungs- und Kooperationsverhalten.

Bezogen auf den ganzheitlichen Anspruch in Veränderungsprozessen ermöglicht dieses Modell, Bezüge zu den verschiedenen Handlungsebenen in Organisationen herzustellen. Dadurch erfolgt die Integration von Veränderungsprozessen, indem sie auf allen Ebenen verankert und abgestimmt gestaltet werden:

- Schaffung oder Sicherung einer Kultur der Veränderung (Organisationsentwicklung auf der *normativen Ebene*)
- Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation (Organisationsentwicklung auf der *strategischen Ebene*)
- Erhöhung und Sicherung der Lebensfähigkeit der Organisation bezogen auf Arbeitsabläufe (Organisationsentwicklung auf der *operativen Ebene*)
- Entfaltung der Organisationsmitglieder zur aktiven Mitgestaltung der Veränderung sowie Sicherung und Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit der Organisationsmitglieder (*umfassende Personalentwicklung*).

Der Nutzen, Veränderungsprozesse mit diesem Ansatz nach dem „St. Galler Managementkonzept“ zu betrachten, liegt in den folgenden Punkten:

1. Gewinn einer Orientierungshilfe zur integrativen und ganzheitlichen Gestaltung von Reorganisationsprozessen.
2. Ermöglichung einer dimensional Zuordnung von Problemen und Reorganisationsinhalten auf die jeweilige Entscheidungs- und Handlungsebene.
3. Die Verdeutlichung des integrativen Zusammenhangs, dass, egal auf welcher Ebene eine Reorganisation angestrebt ist, durch die Integration letztlich alle Bereiche und Handlungsebenen betroffen und einbezogen werden.

## 2.2 Spannungsfelder der Unternehmensentwicklung

In der Praxis der Unternehmen lassen sich jedoch Spannungsfelder zwischen dem Wunsch erkennen, ein „gutes Unternehmen“ zu sein – und zwar als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb wie auch als lokaler Wirtschaftsfaktor innerhalb der Gesellschaft. Andererseits existiert die Notwendigkeit, erfolgreich zu arbeiten und dem Wettbewerb gewachsen zu sein<sup>6</sup>. Diese Punkte in Einklang zu bringen stellt für viele Unternehmen ein echtes Dilemma dar:

- Die Forderung nach Offenheit und breiter Beteiligung an Entscheidungsprozessen steht (häufig) im Konflikt mit der unabdingbaren Notwendigkeit, strategische Pläne in einer Wettbewerbssituation vertraulich und geheim zu behandeln.
- Die Beteiligung kostet Zeit und den Mitarbeitern muss die Zeit gegeben werden, in Rücksprache mit anderen ihre Gedanken entwickeln zu können. Gleichwohl gibt es Zeiten, wo schnell und entschieden gehandelt werden muss, um „am Ball zu bleiben“.

<sup>6</sup> Vgl. Pedler, Burgoyne, Boydell, 1994

- Prozessorientiertes Handeln im Sinne gemeinsamer Gestaltungs- und Lernprozesse<sup>7</sup> scheint im Widerspruch zu einer auf eindeutige Ziele und Erfolge orientierten Vorgehensweise in Veränderungsprojekten zu stehen.
- Entsprechend der jeweiligen Zielsetzungen sind das Unternehmen und der Prozessgestalter herausgefordert, Methoden zu finden und anzuwenden, um die Verpflichtung zu weitgehender Partizipation und Rücksprache sowohl mit der notwendigen Vertraulichkeit als auch dem Erfordernis schnellen Handelns zu verbinden.

Den Umgang mit diesen Spannungsfeldern in Veränderungsprozessen zu unterstützen, ist die Aufgabe des IAT-Projektes, indem die Qualifizierung entsprechender handlungsrelevanter Kompetenzen konzipiert wird.

### 2.3 Das Phasenmodell ProGRes

Das Wissen und die Erfahrungen von Experten aus der betrieblichen Praxis wurde im Rahmen von Interviews, Workshops und Auftragsarbeiten für die Projektarbeit fruchtbar gemacht. Dieses Wissen sowie die umfangreichen Instrumente und Methodensammlungen aus QUATRO-Projekten<sup>8</sup> wurden im Phasenmodell ProGRes integriert. Das Phasenmodell wurde somit zu einem breit angelegten „Good-Practice-Konzept“ für die Gestaltung von Reorganisationsprozessen, das durch einen Konsens der am Projekt beteiligten Personen und deren Positionen (z.B. als Geschäftsführer, als interner Prozessgestalter, externer Berater sowie als Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrates) in Organisationen getragen wird. Dabei reicht das erarbeitete und abgedeckte Spektrum der Praxiserfahrungen, die das Phasenmodell abbildet von

<sup>7</sup> Vgl. Bothe, 1998: 197

<sup>8</sup> Dokumentiert und zugänglich sind diese Ergebnisse aus ca. 400 geförderten Projekten (NRW Programm QUATRO und EU Programm ADAPT) im Internet unter <http://www.gib.nrw.de>

- Reorganisationsprozessen im Sinne strukturierter/geschlossener Prozesse *bis zu* offenen (z.B. systemisch orientierten) Reorganisationsprozessen im Sinne einer Prozessberatung mit „rollierendem“ Projektmanagement
- Fachberatung *bis zu* Prozessgestaltung
- Strukturierten und ausdifferenzierten Instrumenten/Methoden (z.B. Benchmarking) *bis zu* offenen oder kreativen Instrumenten und Methoden (z.B. szenische Darstellungen und Kabarett in Kick-Off Veranstaltungen oder Open-Space-Konferenzen)
- einzelnen operativen Maßnahmen *bis zu* normativen/strategischen Reorganisationsprozessen
- kurzfristig angelegten Maßnahmen *bis zu* langjährigen Prozessen
- Prozessgestaltung durch interne Prozessgestalter *bis zu* externen Beratern (Fach- oder Prozessberatung)
- Spezifika kleiner und mittlerer Unternehmen *bis zu* Konzernen.

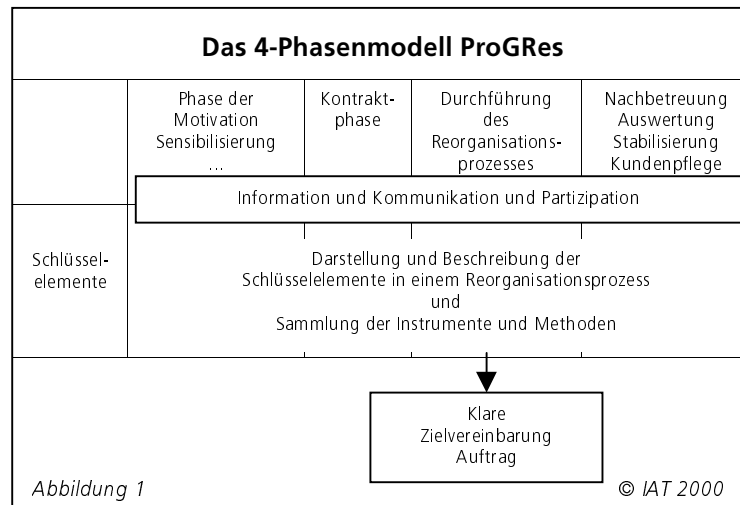
Dadurch bietet das Phasenmodell ein umfassendes Konzept zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Je nach Bedarf in einem spezifischen Veränderungsprozess kann auf dieser Basis eine individuelle Zuschneidung und Gestaltung durch die Auslassung oder das Überspringen einzelner Tätigkeiten, durch die Auswahl aufgezeigter Alternativen, die Veränderung der Abfolge sowie die Auswahl der Instrumente und Methoden entstehen. Die Anwendung und Nutzung des Phasenmodells ermöglicht somit eine systematisierte Unterstützung zur Entwicklung einer individuellen Vorgehensweise für den spezifischen Veränderungsprozess.

Die Schlüsselemente, Schritte oder Schwerpunkte eines erfolgreichen Veränderungsprozesses und die Gestaltung der Prozessgestalter/Auftraggeber-Beziehung lassen sich in diesem Modell in die folgenden vier Phasen unterteilen:

1. Phase der Motivation, Sensibilisierung und Konkretisierung von Reorganisationsbedarfen
2. Kontraktphase
3. Phase der Durchführung des Veränderungsprozesses
4. Phase der Nachbetreuung: Auswertung, Stabilisierung, Transfer und Kundenpflege

Einen weiteren, wesentlichen und phasenübergreifenden Bereich stellt das Thema „Information und Kommunikation in Veränderungsprozessen“ dar. Eine offene, hierarchieübergreifende Kommunikation mit allen Beteiligten aufzubauen und aktiv zu gestalten ist wesentlich für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Diesem Ansatz liegt das Verständnis zugrunde, dass sich die Motivation zur Beteiligung an bzw. die Akzeptanz von Veränderungsprozessen nur durch eine offene und transparente Informations- und Kommunikationskultur und die Einbeziehung der Ideen der Mitarbeiter erreichen lässt.

Zusammenfassend ist das Phasenmodell folgendermaßen aufgebaut:



Diese Phasen sind grundlegend für Reorganisationsprozesse und darauf bezogene Gestaltungsdienstleistungen und gelten für interne sowie externe Prozessgestalter gleichermaßen. Dabei ist das 4-Phasenmodell unabhängig von Umfang, Thema oder Ziel des Veränderungsprozesses anwendbar. Bezogen auf die Handlungsebenen in Organisationen hat es seine Gültigkeit für:

- eine einmalige *operative* Aufgabe wie z.B. die Durchführung eines „Informationsmarktes“ oder die „Moderation einer Arbeitsgruppe“
- eine *strategische* Aufgabe wie z.B. „Einführung von Gruppenarbeit“
- und eine *normative* Aufgabe z.B. „Entwicklung der Unternehmensgrundsätze“ oder der langfristigen „Reorganisation eines Unternehmens“.

Es berücksichtigt auch Kaskadierungen oder Verschachtelungen und Aufgabenteilungen, in denen z.B. im Rahmen einer Strategieentwicklung durch externe Prozessgestalter abgegrenzte Themengebiete sowie Unteraufgaben durch interne Moderatoren bearbeitet werden können.

Die Merkmale der vier Phasen, die sogenannten „Schlüsselemente“ mit ihren Besonderheiten und möglichen Instrumenten, wurden ausführlich beschrieben und dokumentiert und stehen mit Abschluss des Projektes in Form einer CD sowie im Internet zur Verfügung.

### 3. Der Prozessgestalter

#### 3.1 Rollen in Veränderungsprozessen: Definition des Begriffs „Prozessgestalter“

Akteure in Veränderungsprozessen können auf verschiedenen Ebenen tätig sein, wie das „St. Galler Modell“ verdeutlicht. Zudem werden sie mit verschiedenen „Titeln“ versehen; z.B. als Prozessbegleiter oder Fachexperte, Krisenmanager oder teilnehmender Beobachter, Moderator oder Coach, Change Manager oder Veränderungsbegleiter.

Als Prozessgestalter wird hier derjenige Akteur bezeichnet, der als externer oder interner Experte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen im Sinne des Phasenmodells zuständig ist. Er ist ein *Experte für Veränderungsprozesse* in Organisationen. Die Aufgabe besteht darin, Veränderungsprozesse im Sinne des Phasenmodells von der Phase I bis zur Phase IV zu gestalten. Somit ist er von Beginn an (Erkennen des konkreten Reorganisationsbedarfes) bis zum konkreten (Zwischen-) Ergebnis bzw. Ende und für die Auswertung und Planung weiterer Maßnahmen in der Phase der Nachbetreuung aktiv für den Prozess zuständig. Zudem muss er Korrekturbedarfe erkennen, um bei einer sich abzeichnenden Notwendigkeit „Schleifen innerhalb des Reorganisationsprozesses“ durchzuführen, z.B. indem eine erneute Sensibilisierung und Zielvereinbarung mit den Akteuren für abweichende Bedarfe erfolgt.

Der Prozessgestalter ist auf allen Handlungsebenen der Organisation, d.h. der normativen sowie der strategischen und operativen Ebene in Organisationen und den dort durchzuführenden Veränderungsprozessen, tätig. Zumindest sollte er die jeweiligen ebenenbezogenen Handlungsbedarfe erkennen und thematisieren können.

Die Vereinbarung über die Rollen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, d.h. dem internen und/oder externen Prozessgestalter, hat eine wesentliche und entscheidende Bedeutung, da Ziele, Kompetenzen und die formalen Verantwortlichkeiten festgelegt und verteilt werden müssen. Dies geschieht in Phase I und II des Prozesses. Hinzu kommt, dass in laufenden Veränderungsprozessen Rollenkonflikte und Veränderungen der Rollen an der Tagesordnung sind, was einen bewussten, reflektierten und transparenten Umgang auf allen Seiten erfordert, um den Veränderungsprozess erfolgreich und nachhaltig zu gestalten.

Als Erfolgskriterium und bedeutend für die Rolle und das Selbstverständnis des Prozessgestalters gilt auch im Sinne des QUATRO-Leitbildes, dass

1. Veränderungen durch die aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder (Partizipation) gekennzeichnet sind. Damit geht einher, dass die Spannweite der zu gestaltenden Kontakte und Kommunikationsprozesse in der Organisation alle Mitarbeiter von der Geschäftsführung bis zum „Hilfsarbeiter“ umfasst.
2. Ansätze prozessorientierter Reorganisation erfolgreich sind. Die Tage der „Beratung“ *ohne* „Einführung“, d.h. *ohne* die Gestaltung bzw. Begleitung von Veränderungsprozessen sowie *ohne* die Sicherung der Nachhaltigkeit sind vorbei. Dies stellt die Prozessgestalter vor neue Aufgaben und Anforderungen und erfordert spezifische Kompetenzen.

Wesentlich für einen Prozessgestalter und damit auch die Qualität eines Reorganisationsprozesses ist die realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen und die Entwicklung eines Selbstverständnisses, die sogenannte Eigenpositionierung. Dieser Punkt ist wesentlicher Bestandteil des Qualifizierungskonzeptes, d.h. der Lern- und Erfahrungsraum wird zur Verfügung gestellt, um diese Eigenpositionierung vorzunehmen, zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren und weiterzuentwickeln.

Die Frage nach der Eigenpositionierung ist besonders relevant für die Unterscheidung zwischen internen sowie externen Prozessgestaltern. Sie weisen Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede bezüglich ihrer Positionierung und den daraus folgenden Konsequenzen in Veränderungsprozessen auf. So kann z.B. die formale Zugehörigkeit eines internen Prozessgestalters zur Organisation in Bezug auf die Definition der Verantwortungsspielräume zu anderen Entscheidungen führen, als diese einen externen Prozessgestalter betreffen würden.

### 3.2 Entwicklung der Kompetenzen der Prozessgestalter aus dem 4-Phasenmodell: Anforderungen an das Qualifizierungskonzept ProGRes

Die Handlungskompetenzen eines Prozessgestalters wurden im Projekt bezogen auf die Phasen beschrieben. Als Gliederungsmöglichkeit der Kompetenzen bot sich zunächst die folgende Aufteilung an<sup>9</sup>:

- *Fachkompetenzen*: fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten, Wissen und Informationen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu erkennen, Lösungen zu entwerfen und Zielgrößen zu entwickeln.
- *Methodenkompetenzen*: Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und das geistige Vorgehen bzw. Gespräche und gemeinsame Ideefindung zu strukturieren.
- *Sozialkompetenzen*: Kommunikativ und kooperativ zu handeln, sich mit anderen kreativ auseinander zu setzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um neue Pläne und Ziele zu entwickeln.
- *Personale Kompetenzen*: Reflexionsvermögen um neue Ideen aus Erfahrungen zu entwickeln, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, eigene Werthaltungen, Motive, Motivationen und Selbstbilder zu entwickeln und zu lernen.

Wie sich aber schnell zeigte, sind die Grenzen dieses „klassischen“ Gliederungsversuchs einerseits häufig unscharf und andererseits stellte es sich als schwierig heraus, dieses Schema mit der Idee des Phasenmodells und einem sich daran orientierenden Qualifizierungskonzeptes sinnvoll zu verknüpfen.

Im Rahmen des Projektes wird daher eine Vorgehensweise präferiert, die Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgabenorientiert und am Phasenmodell orientiert zu gliedern. Zudem stellte sich heraus, dass mit Hilfe ei-

<sup>9</sup> Vgl. Erpenbeck, 1999: 157 und Kauffeld & Grote, 2000: 31 ff.

nes weiteren Gliederungsansatzes die Frage beantwortet werden kann, was erfolgreiche Prozessgestalter in den verschiedenen Phasen und bezogen auf einzelne Aufgaben

- *Wissen* als kognitive Disposition, die alle Kompetenzbereiche umfasst
- *Können* Erfahrungs- und Anwendungsdimension auf Basis der kognitiven Dispositionen
- *Wollen* Ebene der Einstellung, Werthaltungen und Motivation sowie
- *Dürfen* Ebene der Rahmenbedingungen, d.h. Umgang mit hemmenden und Gestaltung fördernder Rahmenbedingungen, z.B. Klärung und Abgrenzung des Verantwortungsbereiches mit dem Auftraggeber.

Mit Hilfe dieser Gliederung kann zusätzlich verdeutlicht werden, dass ein Prozessgestalter z.B. über die erforderlichen fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen verfügt – anders ausgedrückt: was er weiß, kann und will. In Veränderungsprozessen muss jedoch zusätzlich die entscheidende Ebene der Akteurskonstellation beachtet werden, die hier mit dem Bereich „Dürfen“ beschrieben wird:

**Darf** der Prozessgestalter die Schritte in der Organisation unternehmen, die erforderlich sind? Werden ihm dazu die notwendigen Befugnisse von Seiten der Geschäftsführung zugestanden? Und wenn nicht – was bedeutet dies für den geplanten Prozess und wie kann der Prozessgestalter mit dieser Situation umgehen?

### 4. Das Qualifizierungskonzept ProGRes für Prozessgestalter

Mit der Aufgabe, ein Qualifizierungskonzept für Veränderungsprozesse zu konzipieren, steht man vor einem Dilemma, das aus der betrieblichen Weiterbildung bereits bekannt ist. Die Erwartung lautet, die Teilneh-

menden auf künftige Anforderungen vorzubereiten und sie in die Lage zu versetzen, Herausforderungen zu meistern, die heute über weite Strecken jedoch nicht genau definiert werden können:

*„Die Einsicht, dass Weiterbildung – in dynamischen Entwicklungsprozessen nicht im Vorfeld bestimmbar – Verwertungsmöglichkeiten voraussetzt, macht konventionelle Lernzielentwicklung unmöglich“.<sup>10</sup>*

Basierend auf dem Phasenmodell, orientiert an den Aufgaben, die in Veränderungsprozessen erfolgreich zu bewältigen sind und den daraus abgeleiteten Handlungskompetenzen, wurden jedoch konkrete Lernziele definiert, um nicht der Gefahr zu erliegen, sich auf eine zu allgemeine Abstraktionsebene orientiert an überfachlichen Schlüssel- und Metakompetenzen zu begeben<sup>11</sup>.

Das Ziel des Qualifizierungskonzeptes ProGRes besteht somit in der *Förderung der Handlungskompetenz von Prozessgestaltern in Veränderungsprozessen.*

Das Qualifizierungskonzept orientiert sich in seinem Aufbau an der Struktur des Phasenmodells, um mit Hilfe dieses Referenzmodells Abläufe und Regelkreise erkennen und gestalten zu können. So ist es möglich, die Auswirkungen fehlerhafter Weichenstellungen und Entscheidungen zu erkennen: z.B. dass die Beschäftigten unzureichend informiert wurden und ihre Ideen nicht einbezogen wurden, wodurch in der Durchführungsphase Widerstand entstehen kann. Die Zuordnung dieser „Fehler“ auf die Phase der Sensibilisierung und Motivation wird möglich, wodurch als Konsequenz der Prozess in einigen Punkten ggf. nochmals zu beginnen wäre.

<sup>10</sup> Staudt/Kriegesmann. 1999. Zitiert in: Erpenbeck, 2000: S. 28

<sup>11</sup> Vgl. Erpenbeck, 2000: 23, 28

Fallbeispiele und Erfahrungsberichte aus der Praxis haben einen hohen Stellenwert in der methodisch-didaktischen Umsetzung dieser Themen für das Qualifizierungskonzept. Denn: Veränderungen zu gestalten lässt sich nicht „theoretisch“ erlernen, sondern erfordert zu einem großen Ausmaß die Reflexion des praktischen Handelns. Methodisch wird dies unterstützt z.B. durch die Arbeit in Lerngruppen und Erfahrungskreisen, die schriftliche Analyse eigener praktischer Tätigkeit sowie professionell angeleitetes Nachdenken und Einüben alternativer Handlungsmöglichkeiten im Rahmen eines begleitenden Coachings.

Thematisch werden die folgenden Inhalte behandelt, die ebenfalls auf die einzelnen Phasen „heruntergebrochen“ werden:

1. Persönlichkeitsentwicklung
2. Rolle des Prozessgestalters
3. Wissen über Organisationen
4. Veränderung von Organisationen
5. Information, Kommunikation, Partizipation
6. Fachthemen<sup>12</sup>

## 5. Ausblick

Betrachtet man die zwei Kernprodukte „Phasenmodell“ und „Qualifizierungskonzept“ und deren Dienstleistungen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit und der langfristigen Sicherung der Ergebnisse des Transferprojektes, sind weitere ergänzende und begleitende Leistungen und Maßnahmen sinnvoll und notwendig.

Zunächst geht es um die Pflege, kontinuierliche Anpassung und Verbesserung des erarbeiteten Gestaltungswissens über Reorganisationsprozes-

<sup>12</sup> Fachthemen im Qualifizierungskonzept sind: 1. Recht, Unternehmensformen und Vertragsgestaltung; 2. Unternehmens- und Geschäftsfeldentwicklung; 3. Ganzheitliche Managementsysteme; 4. Qualitätsmanagement; 5. Standardsoftwaresysteme; 6. Finanzen und Controlling; 7. Personalentwicklung und -führung



se. Hierbei sollten im Sinne einer Produktpflege die Anwendungen der Produkte evaluiert und Verbesserungspotentiale erhoben und aufbereitet werden. Dazu dienen die Evaluation über durchgeführte Veränderungsprozesse, die Anwendung des Phasenmodells und eine (Lern-) Erfolgskontrolle der durchzuführenden Qualifizierungsmaßnahmen.

Außerdem sollten (neue) Bedarfe und Tendenzen erfasst und als Trends der Reorganisation *präventiv* aufbereitet und den Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch kann ein konkreter Bedarf an Wissen über Reorganisation abgedeckt werden.

Ein Instrument ist der Aufbau und die Pflege eines Erfahrungsaustausches für alle Akteure von Reorganisationsprozessen im Sinne einer kollegialen „Lernplattform“ auf einer neutralen Meta-Ebene (Informationsdrehscheibe/Forum), wodurch die langfristige Sicherung und Weiterentwicklung der Projektergebnisse gesichert werden könnte. Diese könnte auf die regionalen (Ruhrgebiets-/NRW-)Bedürfnisse zugeschnitten sein. Angedacht wurden bisher die Modelle einer „Netzwerkorganisation zum kollegialen Erfahrungsaustausch und der kollegialen Praxisberatung“, sowie die Erarbeitung und Pflege einer „Prozessgestaltungs-Landkarte NRW“, die es ermöglicht, Kontakte aufzubauen, um Kompetenzen und Dienstleistungen „vor Ort“ kennen lernen zu können.

Ziel dieser Arbeit ist es, Erfahrungen auszutauschen und Kompetenzen systematisch weiterzuentwickeln. Intuition kann hilfreich sein, ist aber nicht ausreichend, um kontinuierlich erfolgreiche Veränderungen in Organisationen zu gestalten.

Weitergehende Informationen und ein ausführlicher Bericht über die Arbeit des Projektes stehen im Internet unter der Adresse:  
<http://iat-info.iatge.de/projekt/ps/progres.html> zur Verfügung.

## Literatur

### **Bleicher, K. 1991**

Das Konzept Integriertes Management in St. Gallener Management-Konzept, Band 1, Frankfurt; New York: Campus

### **Bothe, I. 1998**

Bedeutung und Funktionen eines mitarbeiterorientierten Prozesscontrollings. In: IAT Jahrbuch 1997/1998, Gelsenkirchen

### **Erpenbeck, J. 1999**

Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster; New York; München; Berlin: Waxmann

### **Erpenbeck, J. 2000**

Zertifizierung von Kompetenzen in Analogie zu Qualifikationen? In: Personalführung 1/2000; S. 22-29

### **Kauffeld, S./Grote, S. 2000**

Kompetenzdiagnose mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster. In: Personalführung 1/2000; S. 30-37

### **Perich, R. 1992**

Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht. St. Galler Beiträge zum integrierten Management, Band 3. St. Gallen

### **Pedler, M./Burgoyne, J./Boydell, J. 1994**

Das lernende Unternehmen: Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern. Frankfurt: Campus

### **Scheuss, R. 1985**

Strategische Anpassung der Unternehmung – „Das Schachtelmodell der institutionellen Kultur“, Diss., St. Gallen

### **Sperling, H. J./Ittermann, P. 1998**

Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München: Mering

### **Wohlgemuth, A. C. 1991**

Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Bern; Stuttgart: Haupt. Zgl. Bern, Univ., Diss.

