



QUATRO - Transfer - Projekt

Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse

ProGRes

Entwicklung eines Curriculums
für betriebliche Prozeßgestalter

Institut Arbeit und Technik
im Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Munscheidstraße 14
45886 Gelsenkirchen

Projektteam:

Sandra Kremer

Detlef Cords-Michalzik

Jutta Hahn (Projektsekretariat)

Tel.: 0209/1707-228

Tel.: 0209/1707-228

Tel.: 0209/1707-330

Fax: 0209/1707-110

www: <http://iat-info.iatge.de>

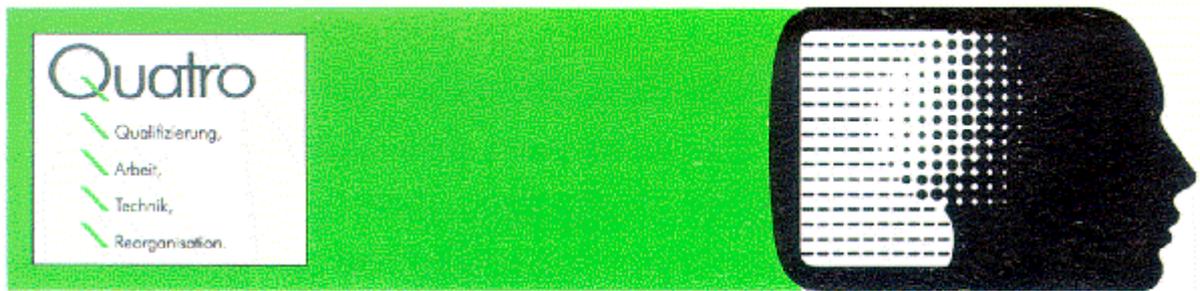
e-mail: progres@iatge.de

Quatro-Transfer-Projekt ProGRes
Work in ProGRes

Inhalt	Seite
1. QUATRO-Leitbild und Einbettung des Projektes in das NRW-Förderprogramm	1
2. Das Projekt ProGRes	2
2.1. Ziel und Aufgabenstellung	2
2.2. Theoretischer Rahmen und "Leitbild" des Projektes	2
2.3. Zielgruppe	10
2.4. "Endprodukt"	11
2.4.1 "Das Phasenmodell"	11
2.4.2. "Das Phasenmodell" – ein erweitertes Produktangebot	12
2.4.3. "Das Curriculum"	13
2.4.4. Ergänzende Leistungen und Maßnahmen	14
3. Rollen im Veränderungsprozeß: Definition des Begriffs "Prozeßgestalter"	15
4 Die Projektarbeit	17
4.1. Vorgehen	17
4.2. Arbeitsschritte	19
4.3. Zeitplan	19
5. Das konkretisierte 4- Phasenmodell	20
5.1. Phase der Motivation, Sensibilisierung und Konkretisierung von Reorganisationsprozessen	21
5.2. Kontraktphase	24
5.3. Phase der Durchführung des Reorganisationsprozesses	26
5.4. Phase der Nachbetreuung: Auswertung, Stabilisierung, Transfer und Kundenpflege	28
5.5. Arbeit und Erfahrungen mit dem 4-Phasenmodell in den durchgeführten Workshops unter dem Aspekt der Ermittlung der Schlüsselemente, Tätigkeiten und Instrumente	29
5.6. Übergreifender Schlüsselbereich: Information und Kommunikation	29
6. Entwicklung der Kompetenzen der Prozeßgestalter aus dem 4-Phasenmodell: Anforderungen an das Curriculum	30

Anhang:	Seite
1. "Historie" des Projektes „Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse“	34
2.1. Das Projektteam im IAT Gelsenkirchen	35
2.2. Externe Experten	36
3. Projekt Logo	37

1. QUATRO-Leitbild und Einbettung des Projektes in das NRW-Förderprogramm



Das NRW-Landesprogramm QUATRO, in dessen Rahmen das Projekt ProGRes gefördert wird, verfolgt das Ziel, den Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen sozialverträglich zu gestalten, d.h. Arbeitsplatzabbau zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Im Sinne eines Arbeitsmarktprogrammes durch präventive Arbeitsmarktpolitik und arbeitsorientierte Modernisierung werden Qualifizierungsmaßnahmen gefördert, die in Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien und Produkte, neuer Organisationskonzepte sowie besserer Umweltstandards in kleinen und mittleren Unternehmen stehen. Zielgruppe sind von Arbeitslosigkeit bedrohte Mitarbeiter/-innen in Kleinen und Mittelständischen Unternehmen, die durch die Sicherung bzw. Erhöhung ihrer Arbeits(markt)fähigkeit sowie durch die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe unterstützt werden sollen.

Der Arbeit der Projekte in diesem Programm sind die folgenden (Erfolgs-)Kriterien zugrunde gelegt worden:

- Innovative Konzepte
- Modellhaftes Vorgehen
- Partizipative Strukturen
- Transferfähigkeit & Nachhaltigkeit der Ergebnisse (z.B. Veröffentlichung, Multiplikatorenprinzip, Etablierung selbst tragender Strukturen nach Ablauf der Förderzeit)

Aufgabe des QUATRO-Transfer-Projekt ProGRes ist, die Ergebnisse der ca. 300 abgeschlossenen und laufenden QUATRO- und ADAPT-Projekte zu den Themen "Reorganisationsprozesse" und "Qualifizierung von Prozeßgestaltern" zu sichten, eine Auswahl der relevanten Projekte vorzunehmen und diese Erfahrungen als Basis zu nutzen, um das Projektthema

Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse – Entwicklung eines Curriculums für betriebliche Prozeßgestalter

zu bearbeiten.

Das Ziel des Transfers – auf Basis der oben genannten Kriterien – besteht darin, die für das Projektthema relevanten Ergebnisse aus dem QUATRO-Programm langfristig und nachhaltig zu sichern, sowie sie über den primären Entstehungs- und Verwendungszusammenhang hinaus bekannt zu machen, in weitere Situationen zu übertragen und im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung weiterzuentwickeln.

2. Das Projekt ProGRes

2.1. Ziel und Aufgabenstellung

Ziel des Projekts ProGRes ist die Unterstützung und Qualifizierung von Akteuren, die in Betrieben Reorganisationsprozesse vorantreiben. Die hohe technische, soziale und organisatorische Komplexität betrieblicher Veränderungsprozesse verlangt von den verantwortlichen Akteuren Wissen und Fähigkeiten, die über die Kenntnis innovativer Organisationsformen hinausgehen und sich auf die *Strategien zur Veränderung bestehender Strukturen* beziehen. Dieses *Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse* steht im Zentrum des Projektes.

2.2. Theoretischer Rahmen und "Leitbild" des Projektes

Organisationen und deren Veränderungen sowie Veränderungsstrategien werden in der wissenschaftlichen Literatur sowie in der praktischen Arbeit auf Basis *verschiedener* theoretischer und praktischer Ansätze dargestellt und diskutiert, wodurch sich häufig ein diffuses Bild ergibt. Aus Gründen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist es notwendig, für das Projekt den Rahmen zu benennen und abzustecken, in dem es sich bewegt.

Im Rahmen des QUATRO-Leitbildes wird durch das Projekt jedes individuelle Organisationskonzept, jedes Organisationsverständnis und jedes daraus abgeleitete Leitbild der Organisation sowie Verständnis des Wandels von Organisationen gleichberechtigt akzeptiert. Es ist nicht die Aufgabe des Projektes, die verschiedenen Leitbilder, Organisationsmodelle oder Organisationsverständnisse zu bewerten, sondern die vielfältigen Möglichkeiten und Potentiale als Schlüsselemente, Tätigkeiten, Methoden oder auch Instrumente sowie die gemachten Erfahrungen zu erkennen, im Sinne des Gestaltungswissen aufzubereiten um ein darauf basierendes Qualifizierungskonzept zu erarbeiten.

Ausgegangen wird von einem "maximalen" Organisationsbegriff, der eine Synthese aus dem *institutionellen* (ein Gebilde *ist* eine Organisation), dem *instrumentellen* (ein Gebilde *hat* eine Organisation) sowie dem *funktionellen* (ein zielgerichteter, strukturierter *Prozeß* ist Organisation) Verständnis von Organisationen darstellt:

*"Organisation ist ein zielbezogenes, relativ dauerhaftes, offenes, sozio-technisches System mit formalen und informalen Strukturen, einem Entstehungs- sowie einem relativ kontinuierlichen Veränderungsprozeß."*¹

Die Arbeit des Projektes erfolgt mit dem Verständnis, daß die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen einer "ganzheitlichen Organisationsentwicklung" unter Bezugnahme auf den sozio-technischen Systemansatz bedarf, um erfolgreich zu sein.

¹ Wohlgemuth, André C. (1991). Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung - Neue Formen der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes. Bern: Haupt. (S. 37)

Damit dient die ganzheitliche Organisationsentwicklung²

- der Erleichterung und Intensivierung
- der aktiven, zukunftsgerichteten Entwicklung von Organisation
- unter Berücksichtigung sowohl personaler und interpersonaler
- als auch struktureller und technologischer Aspekte;
- der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet, da jeder OE-Prozeß durch Menschen in Gang gebracht wird und sich auf sie auswirkt;
- beabsichtigt wird die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten,
- das Lernen durch Erfahrung,
- die Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Menschen,
- die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und
- der Flexibilität der Organisation.

Im Sinne der sozio-technischen Entwicklung werden die folgenden Ziele auf verschiedenen Ebenen gleichberechtigt verfolgt, um dem Projektauftrag gerecht zu werden:

- Schaffung oder Sicherung einer Kultur der nachhaltigen Veränderung (Organisationskulturentwicklung auf der normativen Ebene)
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation (Organisationsentwicklung auf der strategischen Ebene)
- Erhöhung und Sicherung der Lebensfähigkeit der Organisation (Organisationsentwicklung auf der operativen Ebene)
- Entfaltung der Organisationsmitglieder zur aktiven Mitgestaltung der Reorganisation sowie Sicherung und Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit der Organisationsmitglieder (Personalentwicklung)

Menschen in Organisationen, externe Prozeßgestalter bzw. Berater sowie (z.B. sie fördernde) Institutionen verfügen über verschiedene Vorstellungen, Werte und Annahmen – d.h. sogenannte explizite und/oder implizite *Leitbilder* – über das "Funktionieren" der Organisation sowie der Veränderungsprozesse, die ihr Denken und Handeln leiten.

Dies stellt eine Herausforderung für ein Projekt dar, das sich zu Aufgabe gemacht hat, ein "verallgemeinerbares und transferfähiges" Gestaltungswissen zu erarbeiten. Vor diesem Hintergrund und der Akzeptanz des QUATRO-Leitbildes wird die Chance ergriffen, dieser Vielfalt und den dahinter liegenden Potentialen zu entsprechen und gerecht zu werden, indem im Rahmen des QUATRO-Leitbildes der Versuch gewagt wird, die Vielfalt zu integrieren.

² 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).

Das QUATRO-Leitbild ermöglicht einen Gestaltungsraum, der zwar bestimmten Prinzipien und Kriterien verpflichtet ist, dennoch genug Freiraum läßt, verschiedene Wege der Veränderung zu beschreiten. Diese zu sammeln und aufzubereiten, d.h. eindeutige und praktikable Wege, aber dennoch alternative Möglichkeiten aufzuzeigen und somit in ein verallgemeinerbares und transferfähiges Gestaltungswissen zu überführen, ist die Aufgabe, der sich das Projekt stellt.

Das Produkt stellt einen Pool von Möglichkeiten dar, der auf die spezifischen und individuellen Situationen zugeschnitten werden muß. Die Kompetenz, das spezifische Gestaltungswissen zu entwickeln und zu prüfen, ob und inwieweit die eigene Gestaltungskompetenz ausreicht oder erweitert werden müßte, um diese Aufgabe zu bewältigen, ist eine Aufgabe, der sich alle Akteure in Veränderungsprozessen und alle Beteiligten in Qualifizierungsmaßnahmen für Prozeßgestalter stellen müssen. Dazu bieten die Produkte „Phasenmodell“ und „Curriculum“ des Projektes ProGRes eine Hilfestellung, indem Gestaltungswissen ausgewiesen und darauf basierend ein Reorganisationskonzept sowie ein Qualifizierungsprogramm entwickelt wird.

Es stellt sich als Balanceakt dar, verschiedenen Leitbildern gegenüber offen zu sein und sie in das Gestaltungswissen integrieren zu wollen und gleichzeitig "ein" Modell entwickeln zu wollen, das auf Basis der bisherigen Projektarbeit ein erfolgversprechendes Vorgehen bei Veränderungsprozessen darstellt.

Wesentlich und verallgemeinerbar ist nach Überzeugung des Projektes eine Vorgehensweise, die sich an einem Phasenmodell ausrichtet, das Veränderung als

- geplanten,
- mit allen verantwortlichen und beteiligten Akteuren abgestimmten,
- durch bewußtes und kontinuierlich reflektiertes Denken und Handeln

Prozeß versteht, der

- aus Regelkreisen und Lernschleifen besteht

und dadurch den Anforderungen und zugleich leitenden Gestaltungsprämissen "Partizipation, Kommunikation und nachhaltige Ergebnisse" gerecht wird.

2.2.1. Das "St. Galler Modell"

Als eher praktischer OE-Ansatz unterstützt das „St. Galler Modell“ als kybernetische Beschreibung einer Organisation durch Regel- oder Lernkreise mit den entsprechenden Entscheidungsebenen dieses Organisationsverständnis sowie das Verständnis von Veränderungen und Entwicklungen.

„Der Begriff der Unternehmensentwicklung stellt auf ein zeitbezogenes Phänomen ab: die Evolution eines ökonomisch-orientierten sozialen Systems im Spannungsfeld von Forderungen und Möglichkeiten für die Um- und Inwelt. Ausschlaggebend für diese Evolution ist die Stiftung eines Mehr-Nutzens relativ zum Angebot vergleichbarer anderer Wettbewerbs-Systeme durch die Breitstellung und Inanspruchnahme strategischer Erfolgspotentiale“³

Es werden aus dem „St. Galler Managementkonzept“⁴ die drei unterschiedlichen Ebenen der Organisationsentwicklung

- normative Handlungsebene
(umfaßt Unternehmensverfassung, Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur)
- strategische Handlungsebene
(Organisationsstrukturen, Managementsysteme, Programme und Problemverhalten) und die
- operative Handlungsebene
(Organisatorische Prozesse, Aufträge, Leistungs- und Kooperationsverhalten)

für Reorganisationsprozesse übernommen, um Reorganisationspotentiale, -bedarfe, -themen und Reorganisationsprozesse einordnen und verstehen zu können.

³ Bleicher, Knut (1991). Das Konzept Integriertes Management in St. Galler Management-Konzept Band 1, Campus Verlag Frankfurt / New York (S. 321)

⁴ Bleicher, Knut (1991). Das Konzept Integriertes Management in St. Galler Management-Konzept Band 1, Campus Verlag Frankfurt / New York (S. 337 ff) siehe auch Perich, Robert (1992): Unternehmensdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht St. Galler Beiträge zum integrierten Management Band 3. St. Gallen (s. 279 ff)



Bild 2.1.: Inhalte des integrierte Managements (nach Knut Bleicher)

Die Ziele dieses Ansatzes nach dem St. Galler Management Konzept sind:

1. Eine dimensionale Ordnung von Entscheidungsproblemen und Reorganisationsinhalten.
2. Die Bereitstellung eines problembezogenen Ordnungsrahmens für Reorganisationsinhalte.
3. Eine Orientierungshilfe zur integrativen und ganzheitlichen Gestaltung von Reorganisationsprozessen.
4. Eine Verdeutlichung der integrativen Zusammenhänge zur Bewußtmachung der Tatsache, daß egal in welchem Bereich eine Reorganisation angestrebt ist, durch die vertikale und horizontale Integration letztlich alle Bereiche und Handlungsebenen betroffen und einbezogen werden.

Das Prinzip der Handlungsebenen und deren Auswirkung auf die Fristigkeiten oder zeitlichen Wirkungshorizonte lassen sich in dem folgenden Planungsmodell aufzeigen.

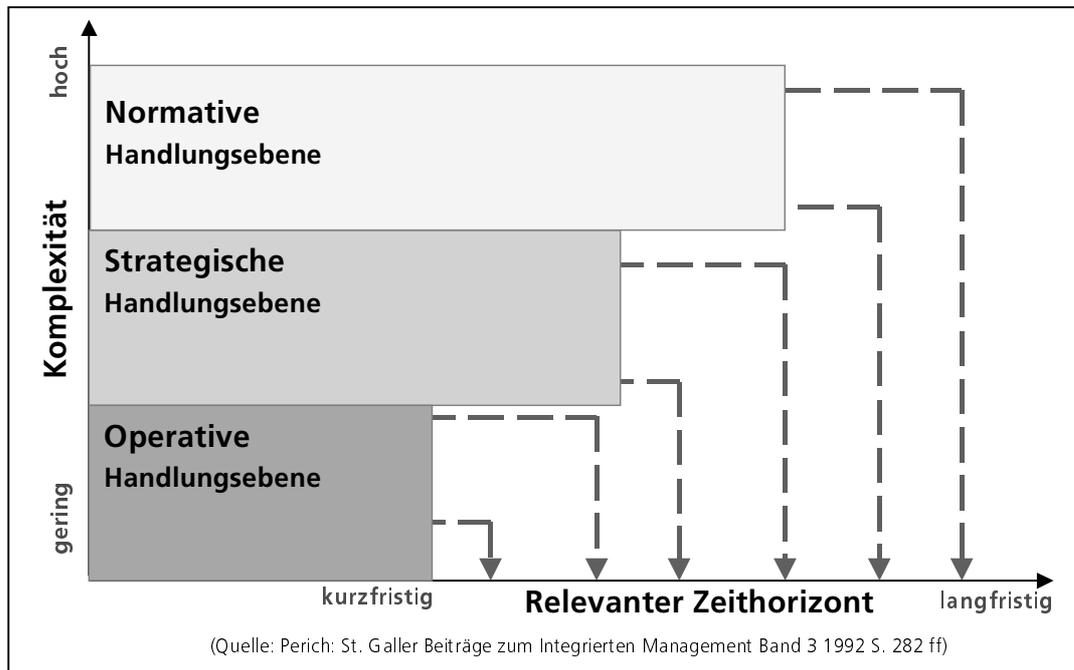


Bild 2.2.: Die drei Ebenen des integrierten Planungsmodells (nach Gälweiler und Schwaninger)

2.2.1.1. Normative Handlungsebene

„Die normative Handlungsebene beschäftigt sich mit den generellen Zielen des Unternehmens, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen.“⁵

Demnach können normative Reorganisationspotentiale, -bedarfe oder -themen als Maßnahme zum "Ausgleich der Forderungen von Bezugsgruppen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden...) nach Stiftung eines Nutzens für diese durch die Organisation oder das Unternehmen definiert werden. Dies verlangt eine durch die Unternehmensleitung (Top-Management und die verantwortlichen Unternehmer) zu erbringende Entwicklung, Definition von Visionen, Leitbildern oder Leitwerten und der daraus abzuleitenden Zielen. Das oberste Ziel der Organisation oder des Unternehmens beinhaltet im Minimum die permanente Sicherung ihrer Existenzfähigkeit und möglichst die Fähigkeit zur Selbstentfaltung und der "geplanten Evolution".

Dazu muß sich die Organisation oder das Unternehmen auf lange Frist so verhalten und entwickeln, daß sie stets in der Lage bleibt, die für ihre Weiterentwicklung benötigten Ressourcen heranzuziehen oder auszubilden. Dazu muß auch genügend interne Kapazität vorhanden sein, um die eigene Entwicklung sinnvoll und richtungsweisend zu kanalisieren. Je visionärer und gleichzeitig realistischer (pragmatischer) diese Definitionen und

⁵ Bleicher, Knut (1991). Das Konzept Integriertes Management in St. Galler Management-Konzept Band 1, Campus Verlag Frankfurt / New York (S.53)

Ableitungen erfolgen, desto harmonisierter und das Handeln bestimmender wird die definierte unternehmenspolitische Ausrichtung (Mission) als Orientierungsgröße oder Parameter für das strategische und operative Verhalten und Handeln.

"Das normative Handeln drückt sich im Grad von Autonomie aus, den sie über die Befriedigung von Bezugsgruppen für ihr strategisches und operatives Handeln gewinnt⁶. Unternehmensentwicklung stellt auf die Veränderung der Potentiale einer Unternehmung zur Stiftung von Nutzen für Teilnehmer und Mitglieder ab. "

Diese normative Ebene wird durch den partizipativen Ansatz des Quatro-Leitbildes unterstützt, indem möglichst mit allen Betroffenen und Beteiligten gemeinsam eine Zweck – Ziel – Harmonisierung durch die Unternehmensleitung betrieben wird, denn es darf nicht übersehen werden, daß die Entwicklung einer (normativen) Unternehmenskultur nicht ohne Einbezug und Berücksichtigung oder Weiterentwicklung der sie umgebenden Kulturen (national, regional, aber auch Branchenkulturen) und die beinhaltenden Kulturen (Abteilungskulturen, Privatkulturen der verschiedenen Mitarbeiter) möglich ist.⁷ Es ist erfolversprechend, daß die unterschiedlichen Kultur- und Wertebenen harmonisiert werden.

2.2.1.2. Strategische Handlungsebene

„Die strategische Handlungsebene ist auf den Aufbau, die Pflege und die Nutzung Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen“.⁸

Die strategische Handlungsebene entsteht im Rahmen der durch die normativen Visionen, Leitbilder, Leitwerte und Ziele. Basierend auf diesem Grundverständnis entstehen die Handlungsbedarfe bezogen auf den Aufbau und die Nutzung von Erfolgspotentialen sowie die Entwicklung von Kernfähigkeiten (Kernkompetenzen - Kerngeschäft), um zu einer "nutzenstiftenden Problemlösung" zu gelangen. Die strategische Notwendigkeit ergibt sich aus der Aufgabenstellung, daß zur langfristigen Erfolgssicherung neue Potentiale aufgebaut und u.U. alte und obsole Potentiale abgebaut werden müssen.

Die strategische Handlungsebene besteht somit aus der Suche, Schaffung und Erhaltung hoher und sicherer Erfolgspotentiale, was stets das rechtzeitige Orten und Erkennen von Innovationspotentialen einschließen muß.

"Das strategische Handeln drückt sich in der Positionierung im Wettbewerb und den entsprechenden Marktanteilen aus. Es spiegelt die Effektivität der Umsetzung normativer Vorgaben durch strategische Programme wieder³."

⁶ Bleicher, Knut (1991). Das Konzept Integriertes Management in St. Galler Management-Konzept Band 1, Campus Verlag Frankfurt / New York (S. 320)

⁷ vgl. Scheuss, Ralph: Diss. Strategische Anpassung der Unternehmung – „Das Schachtelmodell der institutionellen Kultur“, St. Gallen 1985

⁸ Bleicher, Knut (1991). Das Konzept Integriertes Management in St. Galler Management-Konzept Band 1, Campus Verlag Frankfurt / New York (S.53)

Hierbei ist zu beachten, daß Abweichungen zwischen intendierter und realisierter Unternehmensentwicklung sowohl Anpassungsprozesse bei den Ansprüchen der Beteiligten als auch Maßnahmen der Gestaltung und Lenkung von Störungen erfordern können.

2.2.1.3. Operative Handlungsebene

Die operative Handlungsebene ist unmittelbar auf die erfolgreiche Zielerreichung ausgerichtet und bedeutet die operative Umsetzung der strategischen Erfolgspotentiale in die Kernfähigkeiten oder Kernkompetenzen der Organisation oder des Unternehmens und deren Mitglieder unter dem Einsatz von vorhandenen Leistungspotentiale und der umfassenden Kultur.

2.2.2.Spannungsfelder

Es ist ein echtes Dilemma, den Wunsch, ein entsprechend dem Quatro-Leitbild „gutes Unternehmen“ zu sein (und zwar als Arbeitgeber wie auch als lokaler Wirtschaftsfaktor innerhalb der Gesellschaft), mit der Notwendigkeit in Einklang zu bringen, erfolgreich zu arbeiten und dem Wettbewerb gewachsen zu sein⁹.

- 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 sondieren zu können. Gleichwohl gibt es Zeiten, wo man schnell und entschieden handeln muß, um „am Ball zu bleiben“.
- Prozeßorientiertes Handeln scheint in Widerspruch zu einer ergebnisorientierten Vorgehensweise zu stehen
- Entsprechend der jeweiligen Zielsetzungen ist das Unternehmen und der Prozeßgestalter herausgefordert, Methoden zu finden, auszuwählen und anzuwenden, um die Verpflichtung zu weitgehender Partizipation und Rücksprache sowohl mit der notwendigen Vertraulichkeit als auch dem Erfordernis schnellen Handelns zu verbinden.

Ein Curriculum zur Qualifizierung von Prozeßgestaltern sollte als eine mögliche Antwort den Umgang mit diesen Spannungsfeldern und mit Veränderungsprozessen durch entsprechende handlungsrelevante Kompetenzen ermöglichen. Somit kann der Umgang mit diesen Spannungsfeldern sowie die Gestaltung von Veränderungen unterstützt werden.

⁹ vgl. Pedler, Burgoyne, Boydell: Das lernende Unternehmen, 1994

2.3. Zielgruppe

Zur Zielgruppe des Projektes gehören einerseits jene sogenannten Promotoren und "change agents" in den Betrieben, die als

- *Führungskraft*
- *Betriebsrat*
- *Projektmanager*
- *Organisations- und Personalentwickler*
- *Interner Prozeßbegleiter (z.B. interne Moderatoren)*

Reorganisationsprozesse aktiv gestalten. Diese Akteure stellen die "internen Prozeßgestalter" dar.

Das Angebot richtet sich andererseits auch an

- *Unternehmensberater*

die als "externe Prozeßgestalter" Betrieben Hilfestellung bieten, organisatorische Veränderungen zu gestalten. Zusammenfassend nennen wir diese Zielgruppe **Prozeßgestalter**.

Darüber hinaus ist es für erfolgreiche Reorganisationsprozesse notwendig, die Initiatoren und letztendlich Verantwortlichen wie

- *Geschäftsführer*
- *Führungskräfte* und auch
- *Betriebsräte*

als Zielgruppe für das Gestaltungswissen sowie das Curriculum einzubeziehen. Diese Akteure werden im Rahmen des Projektes zusammengefaßt als **Auftraggeber** bezeichnet.

Ein ganzheitliches Qualifizierungskonzept erfordert es, die Interessen und Rollen beider Parteien zu berücksichtigen. Denn nur durch eine

- direkte Kommunikation
- klare Zielvereinbarungen sowie
- gemeinsame Klärung der Vorgehensweise im Sinne von Regel- und Lernschleifen

zwischen Prozeßgestaltern und Auftraggebern kann ein erfolgreicher Veränderungsprozeß initiiert, durchgeführt sowie langfristig und nachhaltig gesichert werden.

Aus diesem Bild ergeben sich Konsequenzen für die Anforderungen an Prozeßgestalter und deren Qualifizierung, denen mit der Entwicklung eines darauf zugeschnitten Gestaltungswissens und dem darauf basierendem Curriculum Rechnung getragen wird.

2.4. Das "Endprodukt"

Das Ziel und Endprodukt des Projektes ProGRes liegt gemäß dem Projektauftrag in der Entwicklung und Erstellung eines offenen, modularen Curriculums, das die Grundlage für die Qualifizierung von Prozeßgestaltern darstellt, sowie Informationen für die verantwortlichen Auftraggeber bietet, um Reorganisationsprozesse erfolgreich und nachhaltig zu gestalten. Die Inhalte / Schwerpunkte des gesamten Curriculums sowie der einzelnen Module und weiterer „Produkte“ ergeben sich aus dem Prozeß der Identifikation des Gestaltungswissens (1. Projektphase).

Angedacht ist, daß sich das Projekt ProGRes mit Ende der Laufzeit in eine selbsttragende Einrichtung wandelt, wodurch der langfristige Transfer der Ergebnisse gesichert werden könnte. Dieses Konzept und die "Produkte", auf denen es basiert, sollte frühzeitig geplant und rechtzeitig umgesetzt werden.

2.4.1. „Das Phasenmodell“ – ein weiteres Produkt

Aus den in der ersten Projektphase durchgeführten Workshops zur „Konkretisierung des Phasenmodells“ und der Kontaktaufnahme zu den QUATRO- und ADAPT-Projekten entwickelte sich das – durch das Projekt erarbeitete und vorgegebene – Phasenmodell zu einem eigenständigen „Konzept für Reorganisationsprozesse“ und damit zu einem möglichen „Produkt“.

Durch die Vielzahl der verschiedenen eingebrachten Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden an den Workshops, dem vielschichtigen Expertenwissens, den umfangreichen Instrumenten und Methodensammlungen entwickelte sich das Phasenmodell zu einem sehr breit angelegten „Good-Practice-Konzept“ für die Gestaltung von Reorganisationsprozessen, das durch einen Konsens der heterogenen Gruppen und deren Positionen getragen wird. Dabei reicht das bislang erarbeitete und abgedeckte Spektrum von

- Reorganisationsprozessen im Sinne strukturierter / geschlossener Prozesse **bis zu** offenen (z.B. systemische 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)
- 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)
- Prozeßmoderatoren über Betriebsräte **bis zu** Geschäftsleitungen
- Spezifika kleiner und mittlerer Unternehmen **bis zu** Konzernen

Ergänzend sind in dem konkretisierten Phasenmodell die eingebrachten Erfahrungen in Form von Projektberichten, Leitfäden, „Tips und Tricks“, Hinweisen auf Besonderheiten oder Schwierigkeiten aufbereitet und werden bereitgestellt. Dadurch bietet das Phasenmodell eine „Maximalversion“ eines Modells und Konzeptes zur Gestaltung von Reorganisationsprozessen. Je nach Bedarf in einem spezifischen Veränderungsprozeß kann auf dieser Basis eine individuelle Zuschneidung und Gestaltung durch

- Auslassung oder Überspringen einzelner Tätigkeiten
- Auswahl der aufgezeigten Alternativen
- Veränderung der Abfolge und der
- Auswahl der Instrumente und Methoden

entstehen. Somit liefert die Anwendung und Nutzung des „Phasenmodells“ eine systematisierte Unterstützung zur Entwicklung einer individuellen Vorgehensweise für einen spezifischen Reorganisationsprozeß. Dieser Anspruch kann in Form einer CD-ROM zielgerichtet aufbereitet, instrumentalisiert und mit Projektende als Produkt zur Verfügung gestellt werden.

Die Prozeßgestalter und / oder die Auftraggeber als Anwender des Instrumentes können sich schrittweise durch das Phasenmodell durcharbeiten, sich einsetzbare Instrumente aufzeigen lassen, Erfahrungen abrufen und somit ihre eigenen Vorstellungen vom spezifischen Reorganisationsprozeß konkretisieren und / oder operationalisieren. Hierbei können die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten einer „Phasenmodell-CD-ROM“ in ihrer großen Anwendungsbreite aufgezeigt werden.

2.4.2. „Das Phasenmodell“ – ein erweitertes Produktangebot

Aus dem direkten Produkt lassen sich ergänzende Produkte und unterstützende Dienstleistungen ableiten. Zunächst wäre ein Angebot eines „ProGRes – Kompetenzcenters“ sinnvoll und möglich. Als kompetente Beratungsstelle für Reorganisationsprozesse kann eine Dienstleistung in der Unterstützung der Anwender des Phasenmodells durch die Errichtung einer "Hot-Line" zur schnellen Reaktion auf Fragen zur Gestaltung von Reorganisationsprozessen liegen.

Ebenfalls können während der Durchführung von Reorganisationsprozessen Fragen der Akteure beantwortet oder Varianten zur Hilfestellung bei Problemen während spezifischer Reorganisationsprozesse im Sinne einer „Clearingstelle“ aufgezeigt werden.

Eine weitere Umsetzung des Phasenmodells könnte in der Möglichkeit der Schaffung eines „Qualitätsstandards für die Durchführung von Reorganisationsprozessen“ liegen. Hierbei würde durch die Schaffung eines „Markenzeichens oder Gütesiegels“ eine entsprechende Qualifizierung mit anschließender Zertifizierung und einer regelmäßigen Auditierung von Reorganisationsdienstleistungen ein eigenes Produkt geschaffen werden können.

2.4.3. „Das Curriculum“

Für das Endprodukt "Curriculum" wird es von großer Bedeutung sein, daß die Module so zugeschnitten werden, daß jedes für sich ein tragfähiges und nutzbares Qualifikationsgerüst vermittelt, daß sich aber Überschneidungen in Grenzen halten und sich die Module zu einem Gesamtkonzept ergänzen.

Bei der Auswahl der Inhalte sowie für die didaktisch-methodische Umsetzung muß die Heterogenität der Zielgruppe berücksichtigt werden. So ist es notwendig, einerseits "Bausteine" zu entwickeln, die auf betriebliche Akteure zielen, die erstmals Aufgaben der Prozeßgestaltung übernehmen. Hierauf aufbauend soll es aber auch Qualifizierungselemente geben, die sich auf die Bedürfnisse von erfahreneren betrieblichen Organisations- und Personalentwicklern sowie Unternehmensberatern beziehen.

Grundsätzlich heißt es v.a. Konzepte erwachsenengerechten Lernens zu beachten, sowie dem berufsbegleitenden Charakter der Qualifizierung und vor allem der – mittel- bis langfristigen – Prozeßhaftigkeit von Reorganisationsprojekten Rechnung zu tragen (vgl. auch Kapitel 7 "Entwicklung der Kompetenzen der Prozeßgestalter aus dem 4-Phasenmodell").

So können die Bildungsbausteine unterschiedlichen Charakter haben. Je nach Qualifizierungsinhalt und Zielgruppe kann es sich dabei um eintägige Qualifizierungs-Workshops, längere Seminarsequenzen und/oder den Erfahrungsaustausch im Sinne einer kollegialen Praxisberatung sowie individuelle Coachings handeln.

Grundsätzlich sollten die vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich mit konkreten Beispielen und den praktischen Erfahrungen der Teilnehmer verbunden sein. Zwei Kriterien lassen sich für die Erstellung des Curriculums definieren:

- Identifikation relevanter Inhalte für das Gestaltungswissen über erfolgreiche Reorganisationsprozesse im Rahmen des QUARTO-Leitbildes
- Aufbereitung des Wissens und Konzipierung zielgruppen- sowie erwachsenengerechter Qualifizierungsmethoden zur Entwicklung der Prozeßgestaltungskompetenz.

Da in verschiedenen QUATRO- und Adapt-Projekten bereits die Qualifizierung von Prozeßbegleitern bzw. -gestaltern mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten und Methoden praktiziert wurde, kann sich die Neukonzeption und Überprüfung einzelner Module des Curriculums auf jene Elemente konzentrieren, die neu erarbeitet oder in einem völlig neuen Kontext eingebettet werden, bzw. die von zentraler Bedeutung für das Gesamtcurriculum sind.

Im Rahmen eines öffentlich geförderten Projektes werden die Ergebnisse auch öffentlich zugänglich gemacht. So kann die Nutzung und Umsetzung dieses Curriculums nach Projektabschluß einerseits in betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen, andererseits auch durch außerbetriebliche Weiterbildungsinstitutionen erfolgen.

2.4.4. Ergänzende Leistungen und Maßnahmen

Betrachtet man die zwei Kernprodukte "Phasenmodell" und "Curriculum" 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 Reorganisationsprozesse. Hierbei sollte im Sinne einer Produktpflege die Anwendungen der Produkte evaluiert und Verbesserungspotentiale erhoben und aufbereitet werden. Dazu dient die Evaluation über durchgeführte Reorganisationsprozesse, die Anwendung des CD-Phasenmodells und eine (Lern-) Erfolgskontrolle der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen.

Auf einer nächsten Handlungsebene sollen 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. Hierzu gehört die Aufbereitung der vorhandenen Produkte unter dem Aspekt der Sicherstellung der Transferierbarkeit und der Anpassung an veränderte Zielvorgaben. Ferner müssen neue Themen zum Gestaltungswissen über Reorganisationsprozesse erkannt und produktgerecht aufbereitet werden.

Ein Instrument ist der Aufbau und die Pflege eines Erfahrungsaustausch 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 ein. 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" austauschen zu können. Denn das Rad soll ja nicht neu erfunden werden...

3. Rollen in Veränderungsprozessen: Definition des Begriffs "Prozeßgestalter" im Rahmen des Projektes ProGRes

Die Frage nach den Rollen der Akteure in Veränderungsprozessen, die z.B. als Prozeßbegleiter, Prozeßmanager oder Fachexperte, Krisenmanager oder teilnehmender Beobachter, Moderator oder Coach bezeichnet werden, muß nicht nur vor dem Hintergrund der Diskussionen um das Verhältnis der Fach- vs. Prozeßberatung beantwortet werden, sondern stellt vor allem in Hinblick auf das Projektziel "erfolgreiche Reorganisationsprozesse" zu unterstützen und eine entsprechende, auf diese definierten Anforderungen zugeschnittene Qualifizierung gestalten zu können, eine wesentliche Grundlage der Projektarbeit dar.

In den vorliegenden (QUATRO-) Unterlagen über verschiedene Projekte sowie in der Literatur sind z.B. die Bezeichnungen "Prozeßbegleiter, Prozeßmanager, Projektmanager, Veränderungsbegleiter, Veränderungsmanager oder Change Agent" zu finden, die jedoch nicht eindeutig und durchgängig definiert werden. Daher stellt eine klare Definition und z.B. auch die Differenzierung von internen und externen Prozeßgestaltern eine zu beantwortende Frage dar.

Zum jetzigen Zeitpunkt definieren wir im Rahmen des Projektes ProGRes den Prozeßgestalter als denjenigen Akteur, der als externer oder interner Experte Veränderungsprozesse im Sinne des Phasenmodells von der Phase I bis zur Phase IV gestaltet. Je nach Eigenpositionierung gestaltet der Prozeßgestalter Veränderungen auf der normativen und/oder strategischen und/oder operativen Ebene in Organisationen.

Grundsätzlich ist eine Vereinbarung und Definition der Rollen abhängig von Zielsetzung und dem Verständnis über die Art des Reorganisationsprozesses, der vor dem Hintergrund verschiedener, im Idealfall allen Beteiligten deutlichen und bewußten "Leitbildern" stattfindet. Für dieses Projekt, das Projektziel und somit als Konsequenz für die Rollendefinition des Prozeßgestalters gilt auch im Sinne des Quatro-Leitbildes, daß

1. Veränderungen durch die aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder (Partizipation) gekennzeichnet sind. Damit einher geht auch die Frage nach dem Selbstverständnis und der Rollen(ver-)teilung der internen und externen Akteure, die für jede Veränderung beantwortet werden muß. Wer hat (formal) welche Zuständigkeiten und übernimmt welche Verantwortung?
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 somit vor neue Aufgaben und Anforderungen und erfordert andere, erweiterte Kompetenzen. Diese zu definieren und in ein Qualifizierungskonzept umzusetzen ist die Aufgabe des Projektes.

Eine Vereinbarung über die Rollen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, d.h. dem internen und/oder externen Prozeßgestalter, im spezifischen und praktischen Veränderungsprozeß hat eine wesentliche und entscheidende Bedeutung, da Ziele, Kompetenzen und die angesprochenen Verantwortlichkeiten festgelegt und verteilt werden müssen.

Dazu kommt, daß im laufenden Veränderungsprozeß Rollenkonflikte und Veränderungen der Rollen an der Tagesordnung sind, was einen bewußten, reflektierten und transparenten Umgang auf allen Seiten erfordert, um den Reorganisationsprozeß erfolgreich und nachhaltig zu gestalten.

Der Prozeßgestalter ist somit ein *Experte für Veränderungsprozesse* in Organisationen. Damit gilt, daß der Prozeßgestalter

- Veränderungsprozesse von Beginn an (Erkennen des konkreten Reorganisationsbedarfes) bis zum konkreten (Zwischen-) Ergebnis bzw. Ende und darüber hinaus inklusive einer Auswertung und Planung weiterer Maßnahmen in der Phase der Nachbetreuung aktiv gestaltet und
- Korrekturbedarfe erkennt und bei einer sich abzeichnenden Notwendigkeit „Schleifen innerhalb des Reorganisationsprozesses“ durchführt, indem z.B. eine erneute Sensibilisierung für den erkannten Reorganisationsbedarf durchgeführt werden muß. Er ist auf allen Handlungsebenen der Organisation, d.h. der normativen sowie der strategischen und operativen Ebene in Organisationen und den dort durchzuführenden Veränderungsprozessen tätig und gestaltend sein sollte bzw. zumindest die jeweiligen ebenenbezogenen Handlungsbedarfe erkennen und thematisieren kann

Veränderungsprozesse beginnen idealerweise auf der normativen Ebene mit einer Vision und der daraus abgeleiteten Zielvereinbarung, die mit der Geschäftsführung / dem Auftraggeber als dem Verantwortungsträger getroffen wird. Hier wird auch der Grad der "formalen" Verantwortung, d.h. die Einflußnahme auf den Prozeß der beteiligten und betroffenen Akteure vereinbart.

Die "Feinplanung" des Veränderungsprozesses erfolgt auf der strategischen, die Umsetzung schließlich auf der operativen Ebene. Damit geht einher, daß die Spannbreite der zu gestaltenden Kontakte und Kommunikationsprozesse in der Organisation alle Mitarbeiter von der Geschäftsführung bis zum "Hilfsarbeiter" umfaßt.

Andererseits erlebt der Prozeßgestalter in der Praxis Situationen, in denen Reorganisationsprozesse auf einer der unteren Handlungsebene (z.B. auf der Operativen Ebene) mit - oder entlang Fachthemen beginnen. Durch die integrativen Veknüpfern der drei Handlungsebenen können diese Reorganisationsprozesse Auswirkungen auf alle weiteren, nicht direkt betroffenen Handlungsebenen (hier die normative und strategische Ebene) haben.

Daher muß der Prozeßgestalter sicherstellen, daß die sich ergebenden Handlungsbedarfe erkannt und thematisiert werden, damit in einem Folgeschritt mit der Entwicklung einer Vision und der Zielentwicklung begonnen werden kann.

Wesentlich für einen Prozeßgestalter und damit auch die Qualität eines Reorganisationsprozesses ist die realistische Einschätzung der eigenen Kompetenzen und die Entwicklung eines Selbstverständnisses bzw. die sogenannte Eigenpositionierung. Es zeichnet sich deutlich ab, daß dieser Punkt Bestandteil des Curriculums sein wird, d.h. der Lern- und Erfahrungsraum ermöglicht werden muß, 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, die Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede bezüglich ihrer Positionierung und den daraus folgenden Konsequenzen in Veränderungsprozessen aufweisen. 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.

4. Die Projektarbeit

4.1. Vorgehen

Es galt und gilt weiterhin, die zahlreichen einschlägigen Erfahrungen ("Erfolge" sowie "Rückschläge" und die daraus abgeleiteten Konsequenzen und Lernpotentiale) mit Reorganisationsprozessen und zur Qualifizierung von Prozeßgestaltern aus den abgeschlossenen und laufenden QUATRO-Projekten zusammenzutragen und in ein Gesamtkonzept einzuordnen. Dazu liefern die vorliegenden QUATRO-Projektergebnisse wesentliche Bausteine für ein Gerüst, das durch zusätzliche Elemente (z.B. Expertenwissen, Forschungsergebnisse des IAT, etc.) zu einer tragfähigen Gesamtkonstruktion ergänzt wird.

Die Entwicklung des Curriculums erfolgt unter Beteiligung von Experten, die bereits große Erfahrung in der Gestaltung von Veränderungsprozessen und/oder in der Entwicklung und Umsetzung ähnlicher Konzepte zur Qualifizierung von Prozeßgestaltern haben. Zusätzlich gilt es, von jenen bereits existierenden Institutionen zu lernen, die in vergleichbaren Feldern aktiv sind und entsprechende Erfahrungen gesammelt haben (und diese eventuell sogar zur Verfügung stellen).

Die Einbeziehung der oben genannten betroffenen und beteiligten Akteure erfolgt in Form von:

- Workshops
- Informationsbörsen
- Experteninterviews
- Erfahrungsaustausch vor Ort
- "Prototyping" und Entwicklung einzelner Module durch externe Experten im Rahmen von Werkverträgen

Für die Entwicklung und Konkretisierung des Gestaltungswissen, d.h. des "Phasenmodells" sowie des zukünftigen Curriculums wurde zunächst gesichtet und analysiert, welche der ca. 300 Projekte im NRW-Landesprogramm QUATRO sowie ADAPT eine Basis bieten, um das "Gestaltungswissen für Reorganisationsprozesse" zu identifizieren. Unter Bezug auf die zugänglichen und veröffentlichten, schriftlichen Projektberichte wurde sukzessive die Auswahl der Projekte vorgenommen. Die Sichtungskriterien bestanden in der inhaltlichen Fokussierung der Projekte auf

- Durchführung von Reorganisationsprozessen
- Qualifizierungsmaßnahmen von Akteuren in Reorganisationsprozessen.

Nachdem eine erste Auswahl 102 Projekte auf Basis ihres Titels umfaßte, reduzierte sich diese Liste nach Analyse der Projektberichte und der fortschreitenden Verfeinerung der Kriterien des Projektes ProGRes¹⁰ auf schließlich 30 QUATRO- und ADAPT-Projekte. Zu diesen wurde in einem zweiten Schritt versucht, Kontakt aufzubauen, um sie als Kooperationspartner für eine Zusammenarbeit zu gewinnen.

Von Beginn an stand für das Vorgehen im Projekt fest, das Gestaltungswissen über Reorganisationsprozesse in direkter Zusammenarbeit in Form eines "kollegialen Erfahrungsaustausches" in Workshops, der durch die Projektbearbeitenden moderiert wurde, zu erarbeiten. Vor diesem Hintergrund hatten die Kontaktgespräche den Charakter des gegenseitigen Kennenlernens und das Ziel, die potentiellen Projektpartner zur Teilnahme an den Workshops und weiterer zukünftiger Formen der Zusammenarbeit des Projektes ProGRes zu motivieren.

In den sechs durchgeführten Workshops (Juni - Juli 1999) wurden in Ergänzung zu den schriftlichen Berichten und Gesprächen weitere und tiefergehende praktische Erfahrungen und Ergebnisse aus Reorganisationsprozessen ausgetauscht und diskutiert und in die durch das Projekt vorgegebene und mit den Teilnehmenden abgestimmte Struktur des Phasenmodells eingeordnet.

Es entstand eine sehr detaillierte und differenzierte Sammlung von Schlüsselementen, Prinzipien sowie Instrumenten und Methoden, die eine Konkretisierung des Phasenmodells darstellen. Darüber hinaus fanden zwei Workshops zu "übergreifenden" Themen statt, die sich mit dem Instrument "Das Bedingungs- und Entscheidungsfeld" sowie den Themen und ihren Zusammenhängen von Reorganisationsprozessen auseinandersetzten.

Nachdem diese erste Runde der Workshops beendet war, wurden die Ergebnisse durch das Projekt aufbereitet, und in einem sogenannten 1. Entscheidungsworkshop diskutieren und abgestimmt, wodurch eine sehr gute und breite Basis für das "Gestaltungswissen" entstand. Die weitere Empfehlung des Entscheidungsworkshops an das Projekt lautete, die zweite Runde der Workshops zur Erarbeitung der entsprechenden Handlungskompetenzen der Prozeßgestalter abzusagen, um sofort in Form von Werkverträgen ein Prototyping des Curriculums inkl. der Handlungskompetenzen und Empfehlungen an die didaktisch-methodische Aufbereitung des Wissen vornehmen zu lassen. Diese Ergebnisse werden auf einer Klausurtagung Ende Oktober 1999 begutachtet, diskutiert und bewertet, woraus sich die nächsten Arbeitsschritte ergeben werden.

Parallel wurden durch die Projektbearbeitenden praktische und theoretische Erkenntnisse über betriebliche Reorganisation heraus gearbeitet, um so zu einem umfassenden Verständnis und Bild zu gelangen, welche verallgemeinerbaren *Strukturelemente* und *Aspekte der Prozeßgestaltung* sich als erfolgreich für die Gestaltung von Veränderungsprozessen erwiesen haben.

¹⁰ Diese Kriterien lauteten schließlich:

1. *Interessante Reorganisationsprojekte* (führt zu Strukturelementen erfolgreicher Reorganisation und somit Definition der Qualifizierungsinhalte für Prozeßgestalter)
2. *Projekte zur Qualifizierung von Prozeßgestaltern (intern & extern)*(Ideal: Abdeckung von möglichen Qualifizierungsmodulen für ProGRes)
3. Projekte, die interessante Instrumente, Methoden beinhalten oder sich auf bestimmte Branchen beziehen (z.B. Unternehmensplanspiel, Lernlandkarten, Architekturbüros)

4.2. Arbeitsschritte

1. Identifizierung und Definition von Gestaltungswissen: Was *müssen* Prozeßgestalter und Auftraggeber *wissen, wollen, können und dürfen*, um betriebliche Reorganisation erfolgreich zu realisieren: Schlüsselemente erfolgreicher Reorganisation und Identifizierung der dazu erforderlichen Handlungskompetenzen
2. Ordnung des Gestaltungswissens in Bausteine für ein modulares Curriculum
3. Didaktisch-methodische Aufbereitung der Module des Curriculums
4. Erprobung neu gestalteter oder in einen neuen Kontext eingebetteter Module
5. Abschluß des Gesamt-Curriculums

4.3. Zeitplan

Meilenstein	Ergebnis	Termin
1.	Exploration beendet: <ul style="list-style-type: none"> • Schriftliches Projektkonzept: inhaltlich und Ablaufplanung (für Beirat zur Abstimmung und Basis für Öffentlichkeitsarbeit) • Erste Quatro-Projekte kontaktiert • Erste Ideen für Curriculum 1. BEIRATSSITZUNG	5/1999
2.	Quatro-Bestandsaufnahme beendet: <ul style="list-style-type: none"> • Relevante Projekte identifiziert und ausgewertet • Relevante Bausteine für Reorganisationsprozesse identifiziert und definiert und priorisiert • Konkretisierung des Phasenmodells 2. BEIRATSSITZUNG	9/1999 27.9.99
3.	Konzept für Gesamtcurriculum erstellt: <ul style="list-style-type: none"> • Module definiert • Zielgruppendifferenzierung • Bestandsaufnahme: Qualifikationsmethoden 3. BEIRATSSITZUNG	10/1999 29.2.00
4.	Modulentwicklung abgeschlossen, Erprobung durchgeführt 4. BEIRATSSITZUNG	6/2000 9/2000
5.	Curriculum liegt vor Projektbericht liegt vor	10/2000

Bild 4.1.: Zeitplan ProGRes

5. Das konkretisierte 4 - Phasenmodell

Um aus den vorhandenen Quatro- und Adapt-Projekten das „erfolgreiche“ Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse ermitteln zu können, wurde das Konzept des Phasenmodells in Workshops vorgestellt, abgestimmt sowie inhaltlich konkretisiert und zu dem vorliegenden Modell ausgearbeitet.

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

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

Diese Phasen sind grundlegend für alle Reorganisationsprozesse und deren Gestaltungsdienstleistungen und gelten für interne sowie externe Prozeßgestalter gleichermaßen.

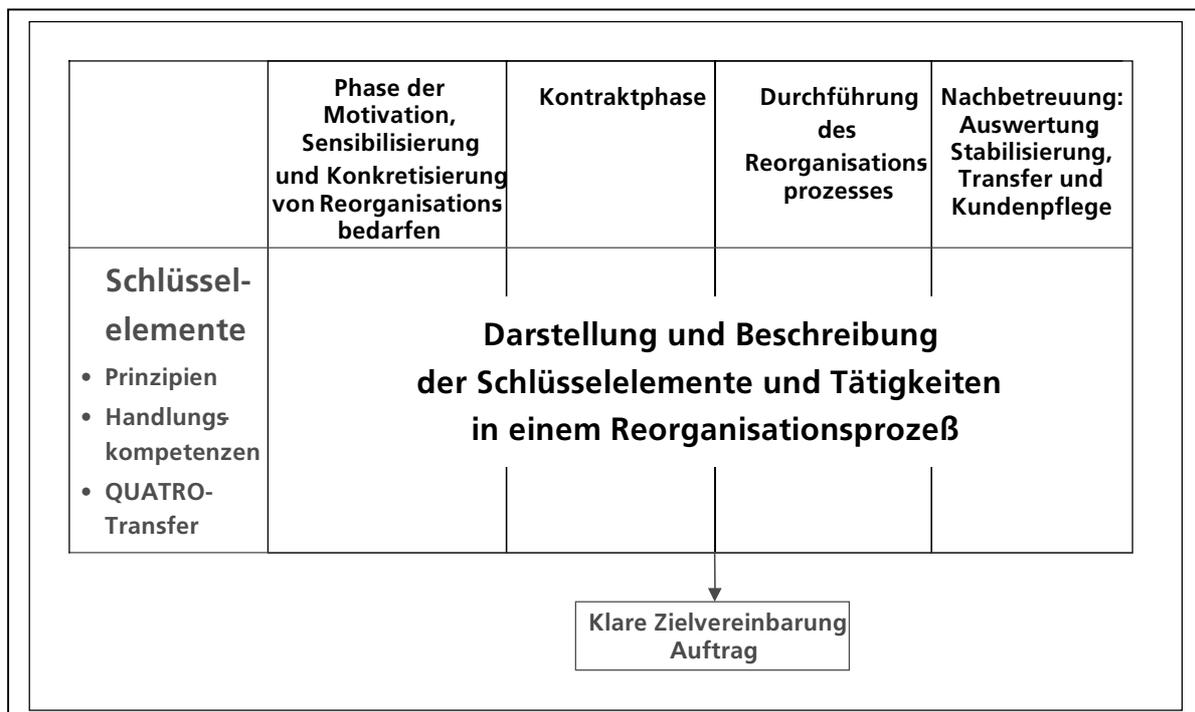


Bild 5.1.: Das 4-Phasenmodell ProGRes

In einer kurzen Darstellung werden die Merkmale der vier Phasen mit ihren Besonderheiten in einer ersten Detaillierung beschrieben.

Eine erste, allgemeine Besonderheit ist die Unabhängigkeit des 4-Phasenmodells vom Umfang, Thema oder Ziel des Veränderungsprozesses. Es hat 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 eines KANBAN-Systemes
- 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. Das Phasenmodell beschreibt Reorganisationsprozesse unabhängig davon, ob sie von internen und/oder externen Prozeßgestaltern durchgeführt werden. Dies wird in der weiteren Beschreibung und Erläuterung des Phasenmodells deutlich.

5.1. Phase der Motivation, Sensibilisierung und Konkretisierung von Reorganisationsbedarfen

In dieser Phase geht es um die Frage, durch welchen Input die Motivation, Sensibilität, der Bedarf und das Interesse für eine betriebliche Reorganisation generiert werden, welche Akteure hierbei welche Rolle spielen und welche Positionen einnehmen. Die Phase der Motivation, Sensibilisierung und Konkretisierung von Reorganisationsbedarfen wird durch vier Schlüsselemente gekennzeichnet:

- 1) Motivation und Anlässe – Erkennen von Reorganisationsbedarfen und Sensibilisierung in der Organisation
- 2) Suche und Kontaktaufnahme: Verantwortlichkeiten klären und Prozeßgestalter auswählen
- 3) Erkennen des konkreten Reorganisationsbedarfes
- 4) Strategische Entscheidung

Ergänzend muß in dieser Phase der Prozeßgestalter als weitere Schlüsselemente

- 5) Die Präsenz am internen oder externen Markt aufbauen (entsprechend seiner Eigenpositionierung) und
- 6) Auftragsgenerierung (Akquise) betreiben

Im ersten Schlüsselement ist zu klären und zu erkennen, wodurch die Motivationen und die Handlungsbedarfe (oder auch Handlungszwänge) entstehen, die einen Veränderungsprozeß auslösen können. Hierbei lassen sich die drei unterschiedlichen Motivationsstypen erkennen:

1. Die interne Motivation (z.B. Verbesserung der Qualität, Termine, Abläufe o.ä.)
2. Die externe Motivation (z.B. Anforderungen der Kunden, Banken, Gesetze o.ä.)
3. Die Motivation durch Trends der Reorganisation (z.B. neue Managementkonzepte o.ä.).

Ausgelöst durch diese Anlässe geschieht eine Sensibilisierung des Unternehmens oder der Organisation für die Reorganisation, wobei lediglich die Anlässe konkret sind, die Ziele, Themen und Schwerpunkte jedoch noch nicht benannt werden können. Es wird zunächst lediglich erkannt, daß eine Ursachenforschung betrieben werden muß und daß ein konkreter Handlungsbedarf besteht.

Nach der Sensibilisierung müssen in einer ersten Eingrenzung des Handlungsbedarfes die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geregelt und operationalisiert werden. Hierbei ist es erfolgversprechend, möglichst früh eine breite Basis unter den Beteiligten und Betroffenen zu schaffen, indem diese an der Sensibilisierung für den Reorganisationsbedarf partizipieren.

Über die Klärung der Zuständigkeiten werden die Schlüsselbereiche und Schlüsselpersonen identifiziert, die zur Lösung der durch den Anlaß beschriebenen Situation beitragen können oder an den vermuteten Ursachen oder Themen beteiligt sind. Je nach absehbarem Aufwand und den vorhandenen Ressourcen kann ein Projektsteuerungsteam gebildet werden, das für die Aufgabe verantwortlich ist, eine Lösung zu erarbeiten.

Dieses Projektsteuerungsteam oder auch der einzelne Verantwortliche benötigen einen formalen Auftrag. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, daß der Auftrag und die delegierten Zuständigkeiten klar und eindeutig festgelegt und kommuniziert werden. Dazu ist die Erarbeitung einer ersten Ziel- und Auftragsformulierung notwendig, wobei – idealerweise – alle formalen, informalen, geheimen oder versteckten Ziele erkannt, gesammelt und benannt werden.

Diese Thematisierung der Ziele und Aufträge wird in einer Ausschreibung des Reorganisationsprozesses aufbereitet, die auch dessen Ziele enthält. Ergänzendes Material über das Unternehmen, die Unternehmenskultur und Besonderheiten, wie z.B. auch die Benennung von Hintergrundakteuren und möglichen Schnittstellenproblematiken müssen dem potentiellen (und v.a. dem externen) Prozeßgestalter bereitgestellt werden.

Je nach geschätztem Aufwand und der in der Organisation vorhandenen Eigenkompetenz erfolgt eine Analyse über die gemachten Erfahrungen mit früheren Veränderungsprozessen sowie internen und externen Prozeßgestaltern unter dem Aspekt der vorhandenen sowie benötigten Kompetenz für die Lösung der Aufgaben. Hierbei ist es unter dem Aspekt des Gestaltungswissens sinnvoll, z.B. eine Datenbank mit Informationen und Erfahrungen über Prozesse sowie beteiligte interne und externe Prozeßgestalter zur

führen. Diese Analyse kann zu einer Vorauswahl über die potentiellen Prozeßgestalter führen.

Aus *Sicht des Prozeßgestalters* geht es auch um die Frage, welcher Input die Motivation und Sensibilisierung eines potentiellen Auftraggebers für eine betriebliche Reorganisation generiert. Wodurch entstehen Bedarfe, die eine aktive Suche nach Prozeßgestaltern generieren oder dem Prozeßgestalter die Möglichkeit bieten, seine Dienstleistung erfolgreich für bzw. innerhalb einer Organisation (auf seinem speziellen Markt) anzubieten?

Hierbei sind drei Hauptansätze relevant (ohne Gewichtung durch die Reihenfolge):

- **Eigenpräsentation / Marktpräsenz des Prozeßgestalters**

Der Prozeßgestalter bietet sein Know-how durch verschiedene Medien, Methoden und Instrumente an. Mittels Gesprächen, Informationsmedien, Informationsworkshops und/oder Veröffentlichungen präsentiert er seine Kompetenzen und Erfahrungen an sein Klientel.

- **Vermittlung oder Empfehlung Dritter**

Häufig wird der Prozeßgestalter über seine persönlichen Kontakte oder Empfehlungen Dritter an weitere Interessenten empfohlen. Basis für eine Vermittlung kann ein gemeinsam erfolgreich gestalteter Reorganisationsprozeß, eine Anerkennung der Gestaltungskompetenz, kurzum eine Wertschätzung der Person des Prozeßgestalters, seines Erfolges und/oder seiner Kompetenz sein.

- **Gezielte Suche durch Interessenten**

Interessenten können durch existentielle Notwendigkeiten, akute Probleme oder einen gewissen Leidensdruck (Krisen) dazu bewegt werden, sich nach Unterstützung für Prozeßgestaltungen umzuschauen.

Auch ein Mangel an Ressourcen (Personal, Know-how, etc.) kann eine Anfrage an einen Prozeßgestalter auslösen.

Zudem besteht manchmal bei Interessenten die Vorstellung, einem gewissen „(Mode-) Trend der Prozeßgestaltung“ folgen zu müssen, wodurch eine aktive Suche nach der entsprechenden Prozeßgestalterkompetenz ausgelöst werden kann.

Alle drei Ansätze besitzen gleichberechtigt ihre Gültigkeit und Berechtigung für eine erfolgreiche erste Phase der Sensibilisierung und Motivation. Dabei spielt keine Rolle, ob diese durch einen externen oder internen Prozeßgestalter mitgestaltet wird. Externe Prozeßgestalter verfügen hierzu in der Regel eine ausgefeilte Präsenz am Markt in Form von Marketingstrategien und Werbemaßnahmen entwickelt und setzen diese ein.

Der interne Prozeßgestalter wird ebenfalls dieses Schlüsselement der Präsenz am internen Markt berücksichtigen müssen, um entsprechend seinem intern definierten Auftrag (durch seinen Auftraggeber / Vorgesetzten) innerbetriebliche Interessenten (mögliche „interne Auftraggeber“) zu gewinnen. Die verwendeten Instrumente, Marketingmethoden und der Aufwand sind im Verhältnis zu externen Prozeßgestaltern jedoch sicherlich reduziert.

Nach dieser ersten Kontaktaufnahme tritt der Prozeßgestalter mit den Auftraggebern oder Interessenten in eine Interaktion mit den Zielsetzungen:

- Erkennen und Konkretisieren des Reorganisationsbedarfes in Orientierungswshops
- Treffen einer strategischen Entscheidung, welche Ziele und Teilziele konkret als Veränderungsbedarf bearbeitet werden und welche Art oder Form der offenen oder geschlossenen Prozeßgestaltung oder Fachberatung zu wählen ist
- Treffen einer individuellen (Vor-)Entscheidung von Auftraggeber und Prozeßgestalter, ob sie zusammenarbeiten wollen. Der Prozeßgestalter entscheidet dabei anhand der Aktenlage, der ersten Formulierung des Ziels und der Konkretisierung des Reorganisationsbedarfes, ob er diesen möglichen Auftrag annehmen und durchführen kann und will.

Diesen Vorgang beschreiben die Schlüsselemente „Erkennen des konkreten Reorganisationsbedarfes“ und „Strategische Entscheidung“.

5.2. Kontraktphase

Hierbei untersuchen und prüfen beide Parteien, der „Auftraggeber“ und der „Prozeßgestalter“ die Möglichkeiten einer effektiven Arbeitsbeziehung unter der besonderen Berücksichtigung der individuellen Zielsetzungen, der Unternehmens- und Gestaltungsstile und der jeweiligen Persönlichkeiten. Für die zweite Phase des Modells wurden folgende Schlüsselemente erarbeitet:

1. Erstellung eines Anforderungskataloges oder Lastenheftes über die durchzuführen- den Reorganisationsprozesse
2. Entwicklung eines strukturierten Angebotes durch den Prozeßgestalter oder interaktiv zwischen Auftraggeber und Prozeßgestalter
3. Erstellung eines verbindlichen Angebotes
4. Gestaltung eines klaren Auftrages oder Vertrages

Es sollte eine Operationalisierung des Ziels erfolgen, um für eine potentielle Arbeitsbeziehung die möglichen Erfolgskriterien und die notwendigen Schritte zur Zielerreichung skizzieren zu können. Der Prozeßgestalter sollte mit dem Auftraggeber gemeinsam entwickeln, worin das tatsächliche Ziel bestehen soll, welche Personen beteiligt und/oder betroffen sein können und in welchem Umfeld dieses Ziel und die Personen eingebunden sind.

Auch „offene Prozesse“ oder „rollierende“, sich im Prozeß entwickelnde und veränderbare Ziele können als Aufgabe konkretisiert, formuliert und in einem vollständigen Auftrag vereinbart und dokumentiert werden.

Besonders wichtig ist die Klärung der Rollen zwischen dem Auftraggeber und dem Prozeßgestalter für die Durchführung von Reorganisationsprozessen. Daraus lassen sich viele unterstützende Rahmenbedingungen für die Durchführung von Reorganisationsprozessen entwickeln, ableiten und die Zuständigkeiten vereinbaren.

Diese Kontraktphase endet idealer Weise mit einem spezifischen und individuellen Auftrag, der folgende Inhalte umfassen sollte:

- Klare und eindeutige Aufgabenstellung
- Erwartete Ziele und Ergebnisse
- Rahmenbedingungen
- Vorgehensweise
- Projektplanung
- Zeitplanung
- Verantwortlichkeiten
- Beginn und Ende der Gestaltung
- Erfolgskriterien
- Abbruchkriterien und Abbruchregelungen
- Regelung der Kommunikation und Information über den Reorganisationsprozeß
- Kosten
- Eventualitätsplanungen
- ...

Bei externen Prozeßgestaltern ist diese Vorgehensweise als klare formale Vertragsgestaltung und als Vertragsabschluß bekannt.

Für interne Prozeßgestalter erscheint auf den ersten Blick dieser Schritt nicht notwendig, da ein klarer Auftrag an den Prozeßgestalter durch den Vorgesetzten im Rahmen der Tätigkeitsbeschreibung und des Beschäftigungsvertrages existiert. Da im Rahmen eines jeden spezifischen Reorganisationsprozesses jedoch das jeweilige Ziel sehr dezidiert betrachtet und berücksichtigt werden muß, erscheint es unter der Berücksichtigung der besonderen Konstellation der Akteure notwendig, über eine klare Formulierung eines Auftrages eine Ausgangsbasis für Transparenz und damit auch die Möglichkeit zur Nachvollziehbarkeit und Meßbarkeit zu schaffen.

Aus Sicht der Prozeßgestaltung werden hier die entscheidenden Kriterien und Parameter für die Identifizierung eines erfolgreichen Veränderungsprojektes oder -prozesses geschaffen.

Darüber hinaus muß der interne Prozeßgestalter seine persönliche Situation und Rolle als Teil der Organisation oder seines Unternehmens berücksichtigen, die über den aktuellen und spezifischen Prozeß hinausgeht, um ggf. positive sowie negative potentielle und längerfristige Konsequenzen absehen zu können. Dazu sollte er seine jeweilige Rolle in dem spezifischen Auftrag erarbeiten und dokumentieren.

5.3. Phase der Durchführung des Reorganisationsprozesses

Nachdem der Auftrag definiert ist, besteht die zentrale Aufgabe des Prozeßgestalters darin, für eine angemessene Auftragsdurchführung zu sorgen, um die Zielerreichung zu gewährleisten.

Dazu wurden die vier Schlüsselemente

1. Durchführung eines Prozessmanagements
2. Dokumentation, Information und Kommunikation
3. Evaluation über die permanenten Prozesse oder Prozeßschritte sowie die
4. Wahrnehmung der täglichen Führungsaufgaben

erarbeitet.

Grundsätzlich sollte sich der Prozeßgestalter einer systematischen Regelkreisstruktur bedienen (und unterwerfen), z.B. dem vierstufigen Demingkreis P-D-C-A (**P**lan – **D**o – **C**heck – **A**ct). Er sollte ein systematisches Vorgehensmodell anwenden, wenn keine Erfordernisse eine abweichende Vorgehensweise notwendig machen.

Durch die bisherige Projektarbeit gehen wir davon aus, daß ein solches Vorgehen für geschlossene als auch für offene Prozesse und sowohl auf der operativen, der normativen wie auch der strategischen Ebene gelten sollte.

In einer Voruntersuchung und Ist-Analyse kann die Ausgangssituation so weit wie möglich und notwendig dokumentiert werden. Anhand dieser Ausgangslage und der Zielvorgabe kann ein Konzept entwickelt werden, mit welchem strategischen Konzept, welchen Instrumenten und Methoden das Ziel erreicht werden könnte.

Hierbei scheint es häufig erfolgversprechend und notwendig zu sein, mehrere Strategien und Zugangsmöglichkeiten zur Zielerreichung des gesamten Projektes und einzelner Unterziele zu erarbeiten. Eine schrittweise Planung in der beschriebenen Vorgehensweise kann Alternativen bieten, mögliche Probleme (Folgeprobleme) und Fallen zu verdeutlichen und gleichzeitig Lösungswege aufzuzeigen und zu eröffnen. Ferner können die erforderlichen Rahmenbedingungen, Ressourcen und Zuständigkeiten exakter ermittelt, abgeschätzt und berücksichtigt werden.

Nach diesem Konzept kann durch den Prozeßgestalter bzw. durch ihn angeregt, eine konkrete Operationalisierung erfolgen, also eine Umsetzungsplanung oder Projektplanung (z.B. durch Anwendung des 21-Schrittmodells des Projektmanagements) erarbeitet werden. Sie erfordert die Definition *wer – was – wann – womit – wozu* zum Erfolg des Gestaltungsprojektes leisten müßte.

Der Reorganisationsprozeß sollte konsequent entsprechend der definierten Projektplanung durchgeführt werden. Dabei sollte der Prozeßgestalter darauf achten, daß der gesamte Gestaltungsprozeß transparent und nachvollziehbar gestaltet und durchgeführt wird. Ebenfalls müssen Möglichkeiten und Ressourcen zur Reflexion und Auswertung implementiert und bereitgestellt werden. Hier beginnt die Überschneidung mit dem 3. Schlüsselement, d.h. der permanenten Evaluation über den Reorganisationsprozeß.

Durch die Reflexion wird die Möglichkeit geschaffen, partielle Erfolge, Stagnationen und auftretende Störungen tatsächlich als solche zu erkennen, um aktive Handlungen oder Korrekturen einleiten zu können. Es ist die Aufgabe und Rolle des Prozeßgestalters notwendige Maßnahmen abzuleiten und ggf. über die verantwortlichen Führungskräfte diese einzuleiten, um sein gegebenes Leistungsversprechen einhalten zu können.

Eine besondere Bedeutung der Tätigkeit des Prozeßgestalters und seiner Rolle liegt darin, gemeinsam mit dem Auftraggeber über alle Prozesse, Teilschritte und Situationen Transparenz zu schaffen. Dies könnte durch das Führen einer eindeutigen, nachvollziehbaren Dokumentation (Projekttagbuch, Prozeßbeschreibung, Ergebnisprotokoll, etc.) sowie der offenen Kommunikation über die Vorgänge ermöglicht werden.

Eine Dokumentation stellt somit die Grundlage für eine permanente Information (Reporting) und Kommunikation über den Gestaltungsprozeß dar. Als entscheidenden Aspekt sollte die Möglichkeit betrachtet werden, anhand der definierten Ziele, der erstellten Dokumentation und einer Auswahl und Anwendung geeigneter Analyse- oder Feedbackverfahren, die Fortschritte oder Störungen des Gestaltungsprozesses analysieren zu können.

Diese permanente Überprüfung der Handlungen ist notwendig, um die Erreichung der Ziele zu überprüfen, die angewendeten methodischen Schritte oder Verfahren auf ihre Effektivität zu prüfen, Strategien anzupassen, zu revidieren oder zu verändern und letztlich auch die Ressourcennutzung oder den Bedarf an Ressourcen zu begründen.

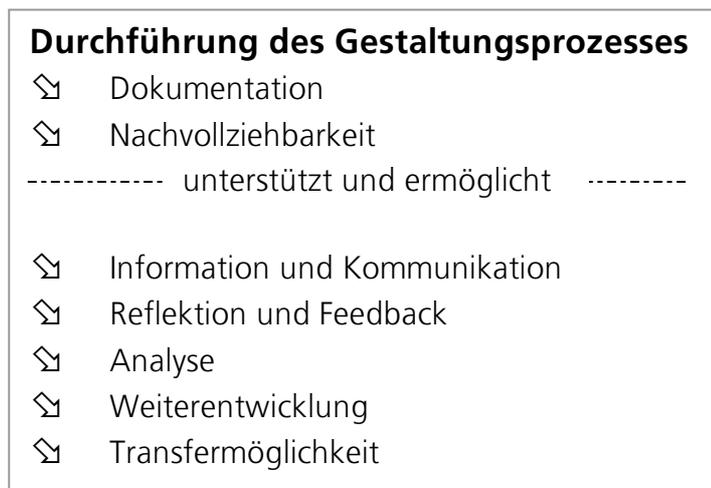


Bild 5.2.: Schaffung von Transparenz in der Durchführungsphase

Die Durchführung des Reorganisationsprozesses sollte durch ein definiertes und vereinbartes Ende (bestimmter Zeitpunkt und/oder Erreichung der erwarteten Ergebnisse nach Soll-Ist-Vergleich) abgeschlossen werden. Wurde eine offener Prozeß vereinbart, sollte zu definierten Zeitpunkten eine Zwischenauswertung und die darauf folgende Vereinbarung und Planung weiterer Schritte erfolgen.

Es erscheint wichtig darauf hinzuweisen, daß der *interne* Prozeßgestalter als „Teil des Systems“ gerade in der Phase der Durchführung des Reorganisationsprozesses die notwendige Distanz zwischen der Aufgabe der Prozeßgestaltung und der Tatsache, daß er formales Mitglied der Organisation ist, aufbauen und halten muß. Dies muß der interne Prozeßgestalter im gesamten Gestaltungsprozeß berücksichtigen und sicherstellen können.

5.4. Phase der Nachbetreuung: Auswertung, Stabilisierung, Transfer und Kundenpflege

In dieser "Nachbetreuungsphase" sind alle Schlüsselemente zusammengefaßt, die

- nach dem Ende der Phase „Durchführung der Prozeßgestaltung“ im Sinne einer nachhaltigen und langfristigen Sicherung der Ergebnisse erbracht werden sollten
- den Gestaltungsprozeß analysieren und im Sinne eines Lernprozesses aufarbeiten lassen
- zu einer Steigerung der Motivation für einen weiterführenden oder neuen Gestaltungsprozeß führen können.

Es wurden folgende neun Schlüsselemente identifiziert und entwickelt:

1. Erstellung einer vollständigen Abschlusdokumentation über den Reorganisationsprozeß
2. Evaluation über alle Phasen des Reorganisationsprozeß
3. Umgang mit „Schadensfällen“ – sofern diese aufgetreten sind
4. Ableitung von weiteren Maßnahmen aus der Evaluation
5. Information und Kommunikation über die Ergebnisse und den Prozeß
6. Maßnahmen zur Sicherung des Erreichten
7. Maßnahmen zum Transfer der Ergebnisse und/oder Prozesse
8. Information und Kommunikation über ggf. geplante zukünftigen Maßnahmen.
9. Erhebung des Qualifizierungsbedarfes

Hierbei sind die Interessen der unterschiedlichen Akteure zu berücksichtigen.

- **Aus Sicht der Auftraggeber**

Der Auftraggeber wird ein Interesse an der langfristigen Stabilisierung, der möglichen Transferierbarkeit und der Erhaltung des gewonnenen Know-hows eines erfolgreichen Reorganisationsprozesses haben. Ggf. entstehen daraus neue Ideen und die Motivation weiterführende oder anders geartete Maßnahmen in neuen Prozessen zu ergreifen. Dazu könnte der Auftraggeber an einer weiteren positiven Zusammenarbeit mit dem „erfolgreichen Prozeßgestalter“ interessiert sein.

- **Aus Sicht der Prozeßgestalter**

Der Prozeßgestalter sollte den Reorganisationsprozeß analysieren, die gewonnenen Informationen und Erfahrungen auswerten, um neue Ideen und Möglichkeiten für Prozeßgestaltungen auszuloten. Diese Analyse sollte unbedingt auch der Überprüfung und ggf. Modifizierung der Eigenpositionierung des Prozeßgestalters dienen (Spezialisierung, Marktsegmentierung, etc.).

Der Prozeßgestalter sollte über seine Erfahrung berichten und könnte dadurch auch seine Eigenpräsenz / Marktpräsenz erhöhen.

Alle genannten Aktivitäten in dieser Phase haben gleichberechtigt ihre Gültigkeit und Berechtigung für eine erfolgreiche Nachbetreuung gemäß der verschiedenen Aspekte in dieser Phase.

Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen externen oder internen Prozeßgestalter handelt. Bei externen Prozeßgestaltern werden die Tätigkeiten dieser Phase unter den Begrifflichkeiten „Clienting – Customer-Care - Dialogmarketing“ durchgeführt.

Der interne Prozeßgestalter sollte ebenfalls diese Phase berücksichtigen, um seine Rolle und seinen Wert für die Organisation oder das Unternehmen zu beweisen, und um ggf. neue Schritte zur Steigerung der Motivation für Veränderungsprozesse einzuleiten.

5.5. Arbeit und Erfahrungen mit dem 4-Phasenmodell in den durchgeführten Workshops zur Ermittlung der Schlüsselemente, der Tätigkeiten und der Sammlung von Instrumenten

Dieses 4-Phasenmodell wurde inhaltlich mit der Beschreibung von Schlüsselementen, Aktionen und Handlungsschritten in Workshops mit heterogenen Teilnehmergruppen unter der Berücksichtigung aller Akteure entwickelt und einer beratenden Entscheidungsrunde zur Diskussion vorgelegt.

Als ein Arbeitsergebnis wurde ermittelt, daß dieses Modell für die Beschreibung der Abläufe in Reorganisationsprozessen sowie zur Analyse und Gestaltung der Beziehung zwischen Prozeßgestalter und Auftraggeber tragfähig ist. Damit wird über ein "klassisches" Verständnis von Reorganisationsprozessen (mit Fokus auf der Phase III und Projektmanagement, Stufenmodellen...) hinaus gegangen, indem es zurecht die Phasen I, II und IV umfaßt und ihnen den notwendigen Stellenwert, Umfang und die Relevanz für erfolgreiche Reorganisationsprozesse eröffnet und zugesteht.

Darüber hinaus stellte sich als neuer, eigener und notwendiger Schwerpunkt in den Diskussionen heraus, in einem phasenübergreifenden Schlüsselbereich die gesamte Information und Kommunikation des Reorganisationsprozesses zu operationalisieren und zu beschreiben.

5.6. Übergreifender Schlüsselbereich: Information und Kommunikation

In diesem übergreifenden Schlüsselbereich wurden folgende fünf Schlüsselemente erarbeitet:

1. Organisation der Information und Kommunikation über den Reorganisationsprozeß (mit den Varianten: Nutzung vorhandener Strukturen oder Schaffung neuer Strukturen)
2. Aufbereitung der Informationen
3. Freigabe der Informationen
4. Informieren
5. Kommunikation aufbauen und fördern

Hierbei ist anzustreben, eine offene, die Hierarchien übergreifende Kommunikation mit allen Beteiligten aufzubauen und aktiv zu gestalten. 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 erreichen lassen. Zur Umsetzung der Information und Kommunikation müssen die Ziele, Verantwortlichkeiten, Kommunikationskanäle und -medien, -stile und Intervalle bestimmt und organisiert werden, wozu wiederum Ressourcen bereitstehen müssen.

Dieser die Phasen übergreifende Schlüsselbereich liegt als Entwurf vor und muß weiter erarbeitet, konkretisiert und ausgearbeitet werden.

6. Entwicklung der Kompetenzen der Prozeßgestalter aus dem 4-Phasenmodell: Anforderungen an das Curriculum

Für die Entwicklung des Curriculums erscheint sinnvoll, entlang dem Phasenmodell die Definition und Entwicklung der Kompetenzen für jede Tätigkeit unter Berücksichtigung der vereinbarten Prinzipien, der verwendeten Methoden und Instrumente zu definieren, um die Inhalte zu gliedern, didaktisch-methodisch aufzubereiten und in Qualifizierungsmodulen zusammenzuführen.

Dazu müssen in einem nächsten Schritt die Handlungskompetenzen eines Prozeßgestalters bezogen auf die Phasen beschrieben werden. Als Gliederungsmöglichkeit könnte dazu die folgende, bekannte und oft verwendete Aufteilung dienen:

- Fachliche Kompetenz
- Methodische Kompetenz
- Soziale Kompetenz
- Personale Kompetenz.

Wie die bisherige Arbeit mit Hilfe dieser Einteilung aber zeigt, sind die Grenzen dieses "klassischen" Gliederungsversuchs einerseits häufig unscharf und andererseits stellt es sich als schwierig heraus, dieses Schema mit der Idee des Phasenmodell sinnvoll zu verknüpfen.

Im Projekt gehen wir vielmehr bezogen auf die Handlungskompetenzen und das Phasenmodell davon aus, daß sich sog. *horizontale* – d.h. phasenübergreifende, sowie *vertikale* im Sinne von phasenspezifischen Handlungskompetenzen definieren lassen.

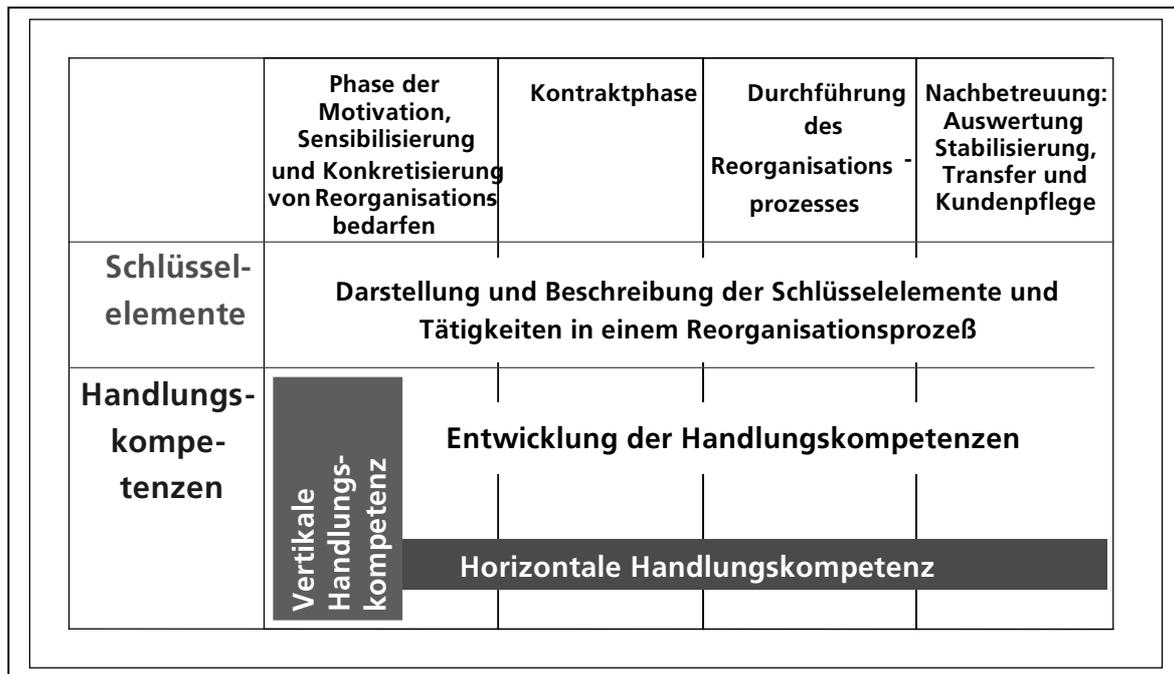


Bild 6.1.: Entwicklung der Kompetenzen

Horizontale Handlungskompetenzen

Horizontale Handlungskompetenzen definieren wir als die Kompetenzen, die über alle Phasen hinweg benötigt werden, und die zur Gestaltung eines erfolgreichen Reorganisationsprozesses erforderlich sind.

Hierzu gehören z.B. die Kompetenz, Transparenz und kontinuierliche, offene Kommunikation über Prozesse zu gestalten, Konflikte zu lösen und Widerstände positiv zu überwinden sowie als Prozeßgestalter authentisch, integer, konsequent und zielorientiert zu sein und zu handeln.

Vertikale Handlungskompetenzen

Dagegen beschreiben die vertikalen Handlungskompetenzen diejenigen Fähig- und Fertigkeiten, die zur erfolgreichen Ausführung einer Aktion oder Handlung in einer bestimmten Phase des Reorganisationsprozesses erforderlich sind.

So sollte z.B. in der Kontraktphase

- die fachliche Kompetenz bezogen auf juristische Aspekte der Vertragsgestaltung
- soziale Kompetenz als Verhandlungsgeschick im Umgang mit den Vertragspartnern sowie
- personale Kompetenzen z.B. als konsequentes, zielorientiertes Verhalten orientiert am persönlichen, bewußten Profil (Eigenpositionierung)

vorhanden sein.

Im Rahmen des Projektes wird damit eine Vorgehensweise präferiert, die Kompetenzen, d.h. Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgabenorientiert und am Phasenmodell orientiert zu gliedern.

Eine alternative Gliederungsmöglichkeit besteht in dem Ansatz, die Kompetenzen wie folgt zu gliedern, um die Frage zu beantworten, was Prozeßgestalter in den einzelnen Schritten

- **wissen** (kognitive Ebene)
- **können** (Erfahrungs- und Anwendungsdimension)
- **wollen** (Ebene der Motivation) und
- **dürfen** (Ebene der hemmenden oder fördernden Rahmenbedingungen
z.B. Klärung und Abgrenzung des Verantwortungsbereiches)

soll und muß.

Mit Hilfe dieser Gliederung kann verdeutlicht werden, daß ein Prozeßgestalter z.B. über die erforderlichen fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen verfügt, in Veränderungsprozessen jedoch die entscheidende Ebene der Akteurskonstellation beachtet werden muß, die hier mit "Dürfen" beschrieben wird:

"**Darf** der Prozeßgestalter die Schritte in der Organisation unternehmen, die erforderlich sind – werden ihm die notwendigen Befugnisse von Seiten der Geschäftsführung zugestanden – **kann** der Prozeßgestalter den notwendigen Handlungsrahmen schaffen oder einfordern – und wenn nicht, was bedeutet dies für den geplanten Prozeß und wie kann der Prozeßgestalter mit dieser Situation umgehen".

Diese Gliederung läßt sich bislang besser mit dem "aufgabenorientierten" Phasenmodell und der Einteilung in horizontale und vertikale Kompetenzen verbinden, als das zuerst dargestellte "klassische" Kompetenzmodell.

Die Schwierigkeit und damit Herausforderung liegt als nächster großer Arbeitsschritt des Projektes in der Aufgabe, diese Kompetenzen mit Lernzielen zu verbinden, die didaktisch-methodische Aufarbeitung vorzunehmen und die Rahmenbedingungen zu definieren, um ein Qualifizierungskonzept zu erstellen.

Zu diesem Zweck wurden im August 1999 fünf Werkverträge vergeben, durch die exemplarisch und fokussiert auf die Phase III die Handlungskompetenzen erarbeitet und ein "Prototyping" des Curriculums betrieben wird.

Dabei stehen die folgenden Fragen zur Bearbeitung im Vordergrund:

1. Ableitung von *Handlungskompetenzen* aus Phase III für die Prozeßgestalter unter Beachtung der Leitfragen
 - Was sollen diese können, wissen, wollen und dürfen, um erfolgreiche Veränderungsprozesse zu gestalten (Frage nach der Handlungskompetenz)?
 - Ableitung der Handlungskompetenzen aus den Schlüsselementen
 - Ableitung der Handlungskompetenzen aus den Prinzipien
 - Ableitung der Handlungskompetenzen aus den Instrumenten

2. Ableitung von *Lernzielen* aus den entwickelten Handlungskompetenzen
 - Welche Lernziele würden Sie definieren und operationalisieren?
 - Welche besonderen Lernziele würden Sie zur Sicherstellung der Anwendbarkeit des Erlernten im Arbeitsalltag hervorheben?
 - Welche besonderen Lernziele würden Sie zur langfristigen und nachhaltigen Anwendung im Arbeitsalltag hervorheben?
 - Was fehlt?

3. Die Erarbeitung von *Rahmenbedingungen* für eine Qualifizierung entlang der Fragestellungen nach
 - Einstiegsqualifikation (minimale Anforderungen)
 - Auswahl und Zulassungsvoraussetzungen
 - Ablehnungsmöglichkeiten und Abbruchkriterien
 - "Abschlußzertifikat"
 - Nachkontrolle, Audits, Transfer in den Arbeitszusammenhang (Welche Mechanismen zur Lernerfolgskontrolle würden Sie implementieren?)
 - Berücksichtigung der KMU - spezifischen Lernumgebung?

4. Wie sollte der *Ablauf* der Qualifizierung gestaltet werden?
 - Welche inhaltliche Module halten Sie für angemessen?
 - Welche Zielgruppe / Lerngruppenkonstellation erscheint erfolgversprechend?
 - Welche Lehr- / Lernformen unter der Berücksichtigung der Zielgruppe- sowie Lerngruppenkonstellation schlagen Sie vor?
 - Welche Lernmedien / Lernmittel würden Sie einsetzen?
 - Welche betreuenden oder begleitenden Maßnahmen empfehlen Sie?

Anhang:

1. Historie des Projektes „Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse“

Das Projekt hat seine Wurzeln im 4. IAT-Beratertag Oktober 1997. Durch die Teilnehmer, die überwiegend als kleinere Unternehmensberatungen am Markt positioniert sind, fand die Thematisierung einer notwendigen Qualifizierung für kleinere Unternehmensberatungsseinrichtungen statt. Diese Idee wurde in verschiedenen Arbeitsgruppen unter der Koordination des IAT aufgegriffen.

In einem ersten Arbeitskreis bestehend aus ca. 20 Unternehmensberatern und dem IAT wurde die Idee konkretisiert und es erfolgte die Entwicklung eines Konzeptes zur Beantragung eines Projektes zur Qualifizierung von Unternehmensberatern. Durch eine weitere verkleinerte Arbeitsgruppe, bestehend aus drei Unternehmensberatern und dem IAT wurde im März 1998 ein erster Projektantrag **„Qualifizierungsnetzwerk für Unternehmensberater/-innen NRW“** erarbeitet und eingereicht.

Durch die Förderung im Rahmen des QUATRO-Programms wurde letztlich das Projekt „Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse – Entwicklung eines Curriculums für betriebliche Prozeßgestalter“ mit den folgenden Inhalten und Vorgehensweisen bewilligt:

1. Es erfolgt eine Aufbereitung vorliegender QUATRO / ADAPT-Projektergebnisse unter den Aspekten „Identifikation von Schlüsselementen erfolgreicher Reorganisation“ und der „Ableitung der erforderlichen Kompetenz(en)“ unter der Berücksichtigung des QUATRO-Leitbildes. Diese Aufbereitung kann im Sinne „Good / Best - Practice“ durch Expertenwissen ergänzt werden.
2. Daraus soll ein Curriculum mit Leitfäden und Bildungsbausteinen entwickelt werden.
3. Es können lediglich Initialerprobungen für neue Qualifizierungsmodule in Abstimmung mit dem Projektträger durchgeführt werden.

Dieses Projekt wurde im Oktober 1998 genehmigt. Danach erfolgte in Koordination durch Herrn Ulrich Pekruhl die Projektbesetzung.

2.1. Das Projektteam im IAT Gelsenkirchen

Die Projektbesetzung erfolgte durch die zwei zum 01.01.1999 neu und für die Projektlaufzeit befristet am Institut Arbeit und Technik eingestellten Mitarbeiter/-innen Frau Sandra Kremer und Herrn Detlef Cords-Michalzik. Basierend auf ihrer unterschiedlichen Qualifikation werden die beiden Themen betriebliche Prozeßgestaltung und Qualifizierung sich gegenseitig ergänzend abgedeckt.

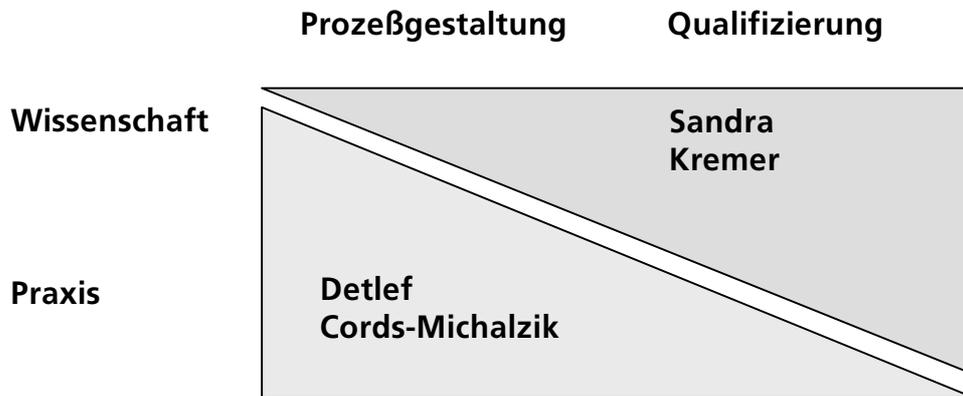


Bild Anhang 2.1: Darstellung der Projektbesetzung

Detlef Cords-Michalzik (38 Jahre) hat in Wuppertal Automatisierungstechnik studiert und arbeitete seit 1989 zunächst als Betriebsmittelkonstrukteur in den Vorwerk-Elektrowerken. Als verantwortlicher interner Projektleiter für verschiedene Förderprojekte (z.B. ein EU-Projekt im Rahmen des FORCE-Programms) arbeitete er u.a. an einem Konzept zur betrieblichen Einführung von TQM durch Prozeßbegleiter sowie am Aufbau eines modularen Aus- und Weiterbildungskonzeptes mit. Darauf folgten vier Semester BWL für Ingenieure mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.

1992/93 wurde er zum interner Prozeßbegleiter ausgebildet und freigestellt. Dort erarbeitete er u.a. Konzepte für Qualitätszirkel sowie Informationsmanagement und wirkte an der Zertifizierung des Unternehmens nach DIN ISO EN 9001 mit.

Anhand der gemachten Erfahrungen erarbeitete er ein PE- und Qualifizierungskonzept für die 2. Generation interner Prozeßbegleiter und führte Trainertätigkeiten (Moderationstechniken und Projektmanagement) sowie Coaching für Prozeßbegleiter durch.

1994 wechselte er innerhalb des Konzerns zur Tochtergesellschaft Brugman-Küchen in die Position eines verantwortlichen TQM-Managers.

Seit 1993 führt er nebenberuflich Beratungstätigkeiten in KMU durch.

Sandra Kremer (29 Jahre) hat in Köln und Leipzig Soziologie, Erziehungswissenschaften und Ethnologie studiert. Dabei wählte sie die Schwerpunkte Organisations- und Gruppensoziologie sowie Erwachsenenpädagogik.

Ihre Magisterarbeit schrieb sie zum Thema "Lernen in Organisationen – Chancen und Barrieren des Wissenstransfers in Arbeitsgruppen". Im Anschluß an ihr Studium arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Leipzig am Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik (Professor Dr. Jörg Knoll) im Pilotprojekt "Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN ISO EN 9001". Dieses Projekt endete mit der erfolgreichen Zertifizierung im Dezember 1998.

Vor dem Studium war sie im Rahmen eines einjährigen London-Aufenthaltes als Mediatorin tätig. Nach einer Ausbildung in Moderations- und Kommunikationstechniken arbeitete sie als Moderatorin im Auftrag der Stadt Leipzig in den Bereichen "Stadtteilentwicklung durch Bürgerbeteiligung" sowie im Prozeß der "internen Verwaltungsreform".

Während des Studiums war sie in Projekten zu den Themen "Kooperationsbeziehungen zwischen Kunden und Lieferanten" und "Unterstützung der Druckindustrie Leipzigs im Strukturwandel" tätig.

Die Aufgabe der Projektbearbeitenden besteht in der gemeinsamen Projektleitung und -organisation sowie dem allgemeinen Projektmanagement. Dabei werden sie von der Projektsekretärin Frau Jutta Hahn unterstützt. Einem "Patenmodell" vergleichbar erfolgt eine kontinuierliche Begleitung der Projektarbeit durch Herrn Ulrich Pekruhl (Abteilung Produktionssysteme), der auch Antragsteller des Projektes war. Außerdem gibt es eine "Projektbegleitende Arbeitsgruppe" im IAT, die im ca. sechswöchigen Rhythmus tagt, wodurch eine Einbindung in die Arbeit des Instituts im Sinne eines themenorientierten, abteilungsübergreifenden Austauschs erreicht wird.

Die Projektmitarbeiter/-in sind verantwortlich für die Aufbereitung der vorliegenden QUATRO - Ergebnisse. Dies geschieht durch die Beschaffung und Sichtung der Unterlagen der relevanten Projekte, die Analyse der Projektberichte sowie durch Expertengespräche und den Erfahrungsaustausch in Workshops und Diskussionsrunden. Bei der Entwicklung des Curriculums und seiner einzelnen Module haben die Projektmitarbeiter eine doppelte Funktion: Zum einen organisieren sie den Gesamtprozeß (inhaltlich und praktisch) und sorgen dabei vor allem für die Ausschreibung und Vergabe von Werkverträgen (s.u.) zur Erarbeitung der Module des Curriculums sowie die Organisation von Workshops zu einzelnen Aspekten und Themen. Zum anderen wirken sie aber auch als Experten bei der (inhaltlichen sowie didaktisch-methodischen) Erstellung der Bildungsbausteine und deren Integration in das abgestimmte Gesamtcurriculum mit.

2.2. Externe Experten

Zur Erarbeitung des Gesamtcurriculums wird die Projektarbeit zusätzlich durch einschlägig erfahrene externe Experten unterstützt. Idealerweise handelt es sich dabei

- um Experten, die als betriebliche Personalentwickler, als Ausbilder in Weiterbildungsinstitutionen oder als freiberufliche Trainer/Berater bereits an der Entwicklung von einschlägigen Bildungsmodulen beteiligt waren oder eigene praktische Erfahrungen mit der Qualifizierung von Prozeßgestaltern haben, und/oder
- um wissenschaftliche Experten, die aus praxisorientierten betrieblichen Projekten Forschungsergebnisse zum Thema Gestaltungswissen und Qualifizierung beisteuern können.

Diese Experten werden durch die Kontaktaufnahme zu den relevanten QUATRO- und Adapt-Projekten einerseits sowie darüber hinaus durch Kontakte des IAT und durch Öffentlichkeitsarbeit des Projektes über den QUATRO-Rahmen hinaus identifiziert und es wird versucht, diese für eine Kooperation mit dem Projekt ProGRes zu gewinnen.

Die Auswahl der Experten und die Vergabe von Werkaufträgen erfolgt durch und nach Bekanntgabe der Themen und des Umfanges der Verträge sowie "Aushandigungsverfahren", die vom Projektteam durchgeführt werden.

3. Projektlogo



Bild Anhang 3.1: Projektlogo ProGRes

Bedeutung:

Die Figur stellt den (symbolisierten) Mensch im Mittelpunkt aller Prozesse aller Prozesse dar.

Die vier Kugeln symbolisieren

- den vierstufigen Demingkreis **P**lan-**D**o-**C**heck-**A**ct für Veränderungsprozesse und eine systematische Vorgehensweise in der Projektarbeit.
- die Phasen der Veränderungsprozesse:
 1. Phase der Motivation, Sensibilisierung und Konkretisierung von Reorganisationsbedarfen
 2. Kontaktphase
 3. Durchführung des Reorganisationsprozesses
 4. Nachbetreuung: Auswertung, Stabilisierung, Transfer und Kundenpflege
- die vier Kompetenzfelder:
Wissen – Können – Wollen – Dürfen
- die vier Kompetenzbereiche:
fachlich – methodisch – sozial – persönlich
- die Akteure:
Prozeßgestalter(interne/externe) – Mitarbeiter – Auftraggeber/Geschäftsführung – Betriebsrat

Die zwei Umlaufbahnen stellen die Dynamik von

- Qualifizierungsmaßnahmen und
- Gestaltungsprozessen dar

Die Bezeichnung ProGRes steht als Kürzel für

- das Projekt Gestaltungswissen für betriebliche Reorganisationsprozesse
- Professionelle Gestaltung betrieblicher Reorganisationsprozesse