

## Der Prozessbegleiter

**Unternehmen müssen dem ständigen Wandel mit einer schlagkräftigen Arbeitsorganisation begegnen. Sollen notwendige Veränderungsprozesse gelingen, muss parallel zur externen, eine interne Beratungsfunktion ausgebildet werden: Die Prozessbegleitung.**

*Stichworte:* Anforderung, Flexibilität, Führung, Gruppensprecher, Implementierung, Kaizen, Mediation, Prozessorientierung, Qualifizierung, Rolle, Verbesserungsprozess, Zielvereinbarung

ALBERT HURTZ, CHRISTOPH LINDINGER,  
MARTINA PRZYGODDA, JENS SCHÖNRADÉ,  
TANJA BRONNSACK

### Die Ausgangslage

Überleben im Wandel heißt die derzeitige Aufgabe für viele Unternehmen. Damit ein Unternehmen nicht nur kurz- oder mittelfristig, sondern auch langfristig erfolgreich arbeitet, muss es

- ⇒ flexibler werden,
- ⇒ effizienter arbeiten und
- ⇒ schneller auf Markt und Kunden reagieren.

Die in den westlichen Industrienationen verbreiteten Unternehmensstrukturen werden diesen Anforderungen nicht mehr gerecht; auch Modifikationen dieser Strukturen werden auf Dauer dem Veränderungsdruck nicht mehr gewachsen sein. Vermehrte Anstrengungen und technologieorientierte Konzepte reichen nicht mehr aus, um auf dem Markt zu

#### In diesem Beitrag erfahren Sie,

- an welche Grenzen externe Beratung stößt und wie dem durch die Ausbildung einer internen Beratungsfunktion abgeholfen werden kann;
- welches Anforderungsprofil Prozessbegleiter haben und welche Rollen sie im Betrieb ausfüllen müssen;
- wie Prozessbegleiter ausgebildet werden, wie sie arbeiten und mit welchen Problemen sie konfrontiert werden..

bestehen. Wo aber können Ressourcen genutzt werden?

*Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ihr wichtigstes Kapital in den Mitarbeitern liegt.* Das in den Mitarbeitern vorhandene Know-how ist am schwersten zu ersetzen und sichert damit den Vorsprung zu anderen Unternehmen besser als hohe Investitionen in die Technologie. Folglich müssen bei der Anpassung der Unternehmensstrukturen an die Erfordernisse des Marktes die Potenziale der Mitarbeiter stärker in den Vordergrund gerückt werden.

Viele Unternehmen haben auf die Karte »Lean Management« gesetzt und kurzfristige Erfolge verzeichnet. Der permanente Wandel unserer Welt lässt aber jeden noch so guten Ansatz schnell veralten. So werden nach kurzer Zeit ehemals schlüssige Konzepte obsolet und das Unternehmen muss erneut kosten- aufwändig umstrukturiert werden. Alle diese Konzepte beachten zuwenig, *dass der Wandel permanent vorstatten geht und nicht mit der Einführung einer neuen Struktur aufhört.* An diesem Problem leiden zentral organisierte Strukturen über kurz oder lang: sie bleiben nicht auf der Höhe der Zeit, veralten und werden damit ineffizient.

## Unternehmen der Zukunft

*Die neue Art von Unternehmen wird dezentral organisiert sein, aus kleinen, hochflexiblen und schlagkräftigen Einheiten bestehen und wird von selbstverantwortlichen, qualifizierten Mitarbeitern geführt. Um den ständigen Veränderungen gerecht zu werden, wird also nicht lediglich eine neue angepasste Struktur entwickelt, die der nächsten Veränderung schon nicht mehr gewachsen ist. Nur ein selbstlernendes System aus kleinen Einheiten kann sich den Veränderungen und Schwankungen des Marktes schnell und kosteneffizient anpassen. Der Zusammenhalt eines solchen Unternehmens wird nicht mehr durch eine eindeutig festgelegte*

*Struktur gewährleistet, sondern durch Rückkopplungsprozesse.* Diese unmittelbaren Rückkopplungsprozesse von Mensch zu Mensch bilden die Grundlage für das Handeln im Unternehmen. Notwendige Veränderungen können über diese Prozesse schnell und reibungslos umgesetzt und selbstständig weiterentwickelt werden.

Im Rahmen dieser Neuorientierung ist die Einführung von Gruppen- und Teamarbeit ein wichtiger Schritt, der jedoch nicht ohne Veränderungen in der Gesamtstruktur des Unternehmens umsetzbar ist. Die Einführung von neuen Arbeitsorganisationsformen ist, wie alle Veränderungen, die mit einer Aufgabe oft liebgewordener Gewohnheiten verbunden sind, mit Widerständen gepflastert. Diese resultieren zumeist aus der fehlenden Transparenz der Konsequenzen für die Mitarbeiter – zum Beispiel: Angst vor Arbeitsplatzverlust oder Verlust von Weisungskompetenzen. *Umstrukturierungsmaßnahmen benötigen deshalb eine konsequente Betreuung, um auf Dauer erfolgreich zu sein.* Ausgeprägte soziale Kompetenz, Fingerspitzengefühl und Verständnis der alltäglichen Sorgen und Probleme aller Betroffenen sind daher über das reine Fachwissen hinaus grundlegende Anforderungen an Personen, in deren Händen eine solche Maßnahme liegt.

## Grenzen externer Beratung

In der Regel werden externe Berater hinzugezogen und mit der Konzeption und Betreuung der Umstrukturierungsmaßnahme beauftragt. Dieses Know-how der externen Trainer und Betreuer ist grundlegend für die Einführungsphase. Externe Berater stehen außerhalb des zu verändernden Systems und können so mit ihrer analytischen Sichtweise, die allen Mitarbeitererebenen Rechnung trägt, die neuralgischen Punkte der Organisation erkennen.

Andererseits gibt es Grenzen externer Beratung:

⇒ Selbst während der Einführungsphase ist keine ständige Anwesenheit der externen Trainer gewährleistet, denn sie können nicht ununterbrochen vor Ort sein.

- ⇒ Nicht zu unterschätzen sind zudem der hohe Kostenaufwand, den eine intensive externe Begleitung für die Betriebe bedeutet.
- ⇒ Auch kann ein Unternehmen auf diese Weise in ein starkes Abhängigkeitsverhältnis vom Know-how der betreuenden, externem Berater geraten.
- ⇒ Der betriebliche Alltag läuft während und nach der Anwesenheit des Beraters weiter. Die Erfahrung zeigt, dass nach dem Rückzug der Betreuer die Gefahr besteht, dass die Maßnahmen und Ansätze »im Sande verlaufen«. Denn eine Erkenntnis der Systemtheorie ist, dass jedes System nach Stabilität und Gleichgewicht strebt. *Die von den Beratern angestrebte »neue« Ordnung ist aber noch von destabilisierender Wirkung auf das*

**Betreuungsintensität**

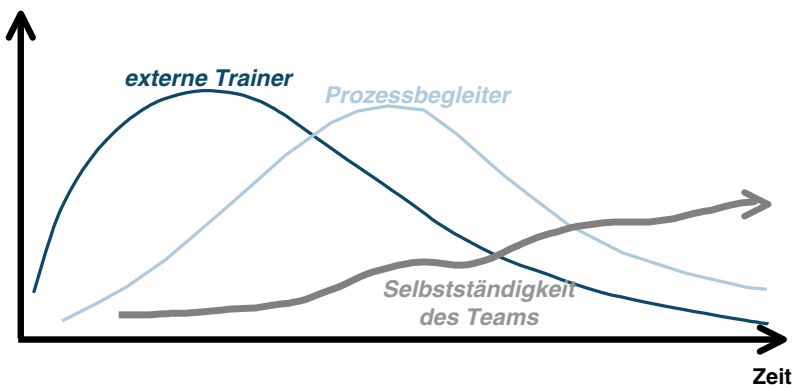


Abb. 1: *Begleitung durch Trainer und Prozessbegleiter*

*unternehmensinterne Gefüge, so dass das System regelmäßig versucht, in seinen Ausgangszustand zurückzukehren, sprich: in altes Denken und starre Strukturen zurückfällt!*

Es gilt daher, die intensive, aber kurzzeitige Intervention zu ersetzen durch eine langfristige, dauerhafte Weiterbetreuung und -begleitung in dem Unternehmen selbst (s. Abb. 1).

## Das Konzept des Prozessbegleiters

Vor diesem Hintergrund hat die Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH (PTA) das Konzept des internen

Prozessbegleiters entwickelt. Die Idee dabei ist, geeignete Mitarbeiter des Unternehmens auszuwählen und für ihre Aufgaben in der Betreuung von Gruppen und Führungskräften auszubilden. Damit soll der Veränderungsprozess langfristig sichergestellt und die situationsangemessene Weiterentwicklung der Reorganisationsmaßnahmen gewährleistet werden (s. Abb. 2). Weiter können durch die Vermittlung von notwendigen Sozial- und Methodenkompetenzen an die Prozessbegleiterinnen und -begleiter Kosten eingespart und permanenter Einsatz durch eigene, geschulte Mitarbeiter gewährleistet werden (s. Kasten >S. 5<).

Die Vorauswahl der internen Prozessbegleiterinnen und -begleiter erfolgt

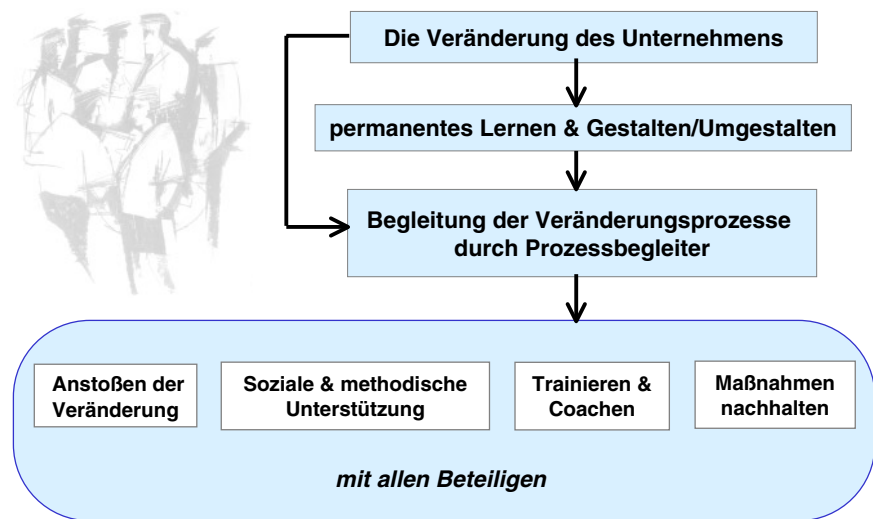


Abb. 2: *Der Prozessbegleiter im Veränderungsprozess*

### Die Vorteile der internen Prozessbegleitung

- ⇒ Interne Prozessbegleiter sind vor Ort im Unternehmen leichter verfügbar als externe Trainer und können deshalb bei Bedarf unmittelbar reagieren und beispielsweise einer Gruppe Hilfestellung leisten.
- ⇒ Interne Prozessbegleiter kennen die Abläufe im Unternehmen und können den Gruppen helfen, sich zu orientieren und Informationen zu beschaffen.
- ⇒ Interne Prozessbegleiter sind auch dann noch verfügbar, wenn der Einführungsprozess abgeschlossen ist und die externen Trainer ihre Arbeit beendet haben. Sie können durch ihre kontinuierliche Arbeit dem »Versanden« der Gruppenarbeit im Alltagsgeschäft stetig entgegenwirken.
- ⇒ Der Einsatz interner Prozessbegleiter ist kostengünstiger als der externer Trainer; der Kostenaufwand des Einführungsprozesses wird reduziert.
- ⇒ Interne Prozessbegleiter als »Frühwarnsystem« können aufgrund ihres engen Kontaktes zu Mitarbeitern verschiedener Ebenen frühzeitig Probleme und Konflikte erkennen.

durch die Projektleitung im Unternehmen. *Geeignet für die Prozessbegleitung sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits Erfahrung mit sozialen Prozessen in Gruppen haben* – beispielsweise in Moderation von Qualitätszirkeln oder anderen Teams im Unternehmen, Arbeit mit Jugendgruppen oder in der Betreuung von Mannschaften in Sportvereinen. In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen gerne junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Prozessbegleitung vorschlagen, die sich durch Engagement und gute Leistungen ausgezeichnet haben und denen man die Chance zur Bewährung geben möchte.

In manchen Unternehmen wurden besonders gute Erfahrungen mit weiblichen Prozessbegleitern gemacht. Möglicherweise liegt dies darin begründet, dass in der Tätigkeit der Prozessbegleitung unter anderem »psychologische« Arbeit zu verrichten ist. Das Anerkennen eigener Gefühle sowie die Rücksichtnahme

auf die Gedanken- und Gefühlswelt anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheint nach traditionellen Vorstellungen eher in den weiblichen »Zuständigkeitsbereich« zu fallen. So könnte die Akzeptanz von Prozessbegleiterinnen bei dem in der Fertigungsindustrie häufig anzutreffenden überwiegenden Anteil von männlichen Arbeitskräften dadurch begründet sein, dass die »Schwellenangst« kleiner ist, sich einer Prozessbegleiterin anzuvertrauen, als einem Prozessbegleiter (s. Kasten >S. 6<).

Die Bekleidung einer hohen Position im Unternehmen ist für die Prozessbegleitung in der Regel eher hinderlich: Nimmt die Prozessbegleiterin oder der Prozessbegleiter doch eine Stellung ein, in der die Schaffung eines guten Arbeitsklimas, in dem vertrauensvoll und ehrlich miteinander umgegangen werden kann, eine der Hauptaufgaben darstellt. Einem Vorgesetzten dagegen könnte je nach Vorgeschichte ein nicht zu unter-

### Die Prozessbegleiterin verringert die »Schwellenangst«

»Ich kann noch einen Tip geben für Betriebe, die nur Männer haben: Eine Frau als Prozessbegleiterin einzustellen. Ich habe es wesentlich einfacher als alle anderen. Ich kann den Männern ganz andere Dinge sagen, ich kann Kritik üben, ohne dass die mir das übel nehmen. Ich denke, dass das irgendwo ein anderes Verhältnis ist, als nur Männer untereinander oder nur Frauen. Ich habe natürlich noch den Vorteil, ich habe hier meine Lehre gemacht, ich komme aus der Praxis, die kennen mich, die wissen, ich habe Ahnung. Ich komme da nicht irgendwo aus dem Büro und will denen was von den Maschinen erzählen. Die wissen fachlich, aber auch menschlich, dass ich mich für die einsetze.«

schätzendes Misstrauen auf Seiten der Mitarbeiter entgegentreten, wodurch unter anderem seine Rolle als neutrale Anlaufstelle und Vertrauensperson in Frage gestellt werden könnte.

Unternehmen wie zum Beispiel der Druckerhersteller Tally GmbH >s. Kap. 08.06< haben aber auch positive Erfahrungen mit Prozessbegleitern verschiedener Hierarchieebenen gemacht, die sich aufgrund ihres Erfahrungsaustausches ein kompletteres Bild über die Ansatzpunkte der Veränderung im Gesamtzusammenhang des Unternehmens machen konnten.

### Die Ausbildung zum Prozessbegleiter

Die Auswahl der Prozessbegleiter erfolgt in einem in der Regel eintägigen Workshop, in dem die angehenden Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter mit einer Reihe von Übungen konfrontiert werden, die für die Arbeit des Prozessbegleiters kennzeichnend sind. Durch diese Übungen wird den Teilnehmenden die

Rolle der Prozessbegleitung verdeutlicht und der externe Trainer kann die Eignung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an ihren Verhaltensweisen erkennen (s. Kasten).

Die Anzahl der auszuwählenden Prozessbegleiter richtet sich nach der Anzahl der einzuführenden Gruppen und nach der Art ihres Einsatzes als Teilzeit- oder Vollzeitprozessbegleiter. Als *Faustregel gilt, dass ein Prozessbegleiter gleichzeitig bis zu fünf oder sechs Gruppen betreuen kann, wenn sich diese Gruppen in unterschiedlichen Phasen des Einführungsprozesses befinden und der Prozessbegleiter voll für diese Aufgabe freigestellt ist.* Ein Prozessbegleiter, der nur eine Gruppe betreuen soll, braucht dafür über den Zeitraum von sechs bis neun Monaten im Durchschnitt circa ein Fünftel seiner Arbeitszeit.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Prozessbegleiter mindestens zwei Jahre mit der Betreuung der Gruppen beschäftigt sind. Etwa die Hälfte der Prozessbegleiter beendet dann die Arbeit

### Ausbildung zum Prozessbegleiter

Ein Prozessbegleiter berichtet, wie er im Rahmen eines von einem Berater geleiteten Auswahlseminars an die Ausbildung zum Prozessbegleiter gekommen ist:

»Es gab im Unternehmen irgendwann einmal die Entscheidung für Gruppenarbeit. Da bin ich vom Vorgesetzten gefragt worden, ob ich an der Informationsveranstaltung zum Prozessbegleiter an diesem Tag teilnehmen wolle. Gruppenarbeit fand ich schon immer interessant und dann bin ich eben da hin. Dort ist dann ein Trainer aufgetreten. Und der hat uns dann gefragt, was Gruppenarbeit ist. Die Frage mussten wir alleine bearbeiten. Der Trainer hat nur zugeguckt und danach hat er uns gefragt, wie zufrieden wir sind mit dem, was wir erarbeitet haben. Da hat jeder von uns seine Meinung gesagt – wir waren 16. Und als wir dann alle fertig waren, hat er angefangen zu reden. Ich war ganz platt, was der alles gesehen hat. Wer dominiert hat in dem Gespräch vorher, wer zu wem was gesagt hat und so weiter. Und mir ist deutlich geworden, dass wir das Thema eigentlich gar nicht richtig beschrieben hatten. Ja, und das hat er eben auch erzählt, dass wir zielgerichtete Gespräche üben müssten, falls wir Prozessbegleiter werden wollten.

Und dann hat er angefangen zu erzählen, was ein Prozessbegleiter eigentlich so alles macht und hat kein Blatt vor den Mund genommen. Zum Schluss hat er uns gefragt, ob wir uns vorstellen könnten, als Prozessbegleiter zu arbeiten. Fünf haben direkt nein gesagt; sie glaubten, dass der Job zu anstrengend wäre oder sie fühlten sich nicht geeignet genug. Die anderen meinten, dass sie sich das schon ganz gut vorstellen könnten, und da war ich dabei. Von diesen sind sechs ausgesucht worden, die dann von der Beratungsfirma als Prozessbegleiter ausgebildet worden sind.«

in der Prozessbegleitung; die übrigen Prozessbegleiter begleiten und betreuen darüber hinaus weiter die Gruppen, wobei der Schwerpunkt ihrer Arbeit dann weniger auf den sozialen Aspekten der Gruppenarbeit liegt, sondern mehr fachlicher Natur ist, beispielsweise die Betreuung im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) oder im Zielvereinbarungsprozess.

Nach der Auswahl werden die angehenden Prozessbegleiter vom externen Berater ausgebildet. In sechs zweitägigen Seminaren lernen sie die wesentlichen Aspekte der Prozessbegleitung kennen und erwerben die methodischen und sozialen Kompetenzen, die sie für die

Prozessbegleitung in ihrem Unternehmen benötigen (s. Kasten >S. 8<). Die Prozessbegleiterseminare werden mit zehn bis 16 Teilnehmern aus verschiedenen Unternehmen durchgeführt. Die einzelnen Seminare finden reihum in den Betrieben der Teilnehmenden statt, *so dass die Möglichkeit besteht, unterschiedliche Themenstellungen und Problematiken anderer Unternehmen kennenzulernen*, die sich ebenfalls auf dem Weg der Reorganisation befinden. Die Durchführung der Seminare erfolgt durch die externen Trainer, die den Teilnehmenden ein hohes Maß an Einblick in die praktische Arbeit der Prozessbegleiter geben und die vielfältigen Erfahrungen im Veränderungsprozess

## Prozessbegleiterausbildung

### 1. Die Rolle der Prozessbegleiter im Unternehmen

Das Startseminar der PTA-Prozessbegleiterausbildung beginnt immer in einem der beteiligten Unternehmen, das bereits mit Prozessbegleitern arbeitet. Von Anfang an wird somit den Teilnehmern der Austausch mit schon ausgebildeten Prozessbegleitern ermöglicht. Der Einstieg in die komplexe Problematik der neuen Tätigkeit wird erleichtert und das dazu notwendige Problembewusstsein gefördert. Die Prozessbegleiter sollen

- ⇒ eine individuelle Sicht der neuen Rolle und Aufgabe gewinnen;
- ⇒ bestehende Erfahrungen kritisch durchleuchten;
- ⇒ das Selbstvertrauen für ihre neue Aufgabe stärken.

### 2. Handwerkszeug Moderation

Das Seminar vermittelt zukünftigen Prozessbegleitern weiterführende Methodenkenntnisse in Moderation, Problemlöse- und Kreativitätstechniken und deren Anwendung in der betrieblichen Veränderungsarbeit. Im Vordergrund steht die anspruchsvolle und praxisnahe Moderation, die intensiv anhand von Beispielen der Teilnehmer trainiert wird, um so praktische Erfahrung in der Betreuung und Anleitung von Gruppen zu sammeln.

### 3. Teams gezielt fördern und fordern

Dieses themenorientierte Seminar umfasst zwei Schwerpunkte:

- ⇒ Die Rolle und Aufgabe des Prozessbegleiters während des Veränderungsprozesses und die verschiedenen Faktoren der Gruppendynamik, die häufig mit diesem Prozess einhergehen.
- ⇒ Team- und Zielvereinbarungen als Führungsinstrument im Veränderungsprozess und die Vorgehensweisen bei der Erarbeitung und beim Umgang mit diesen Instrumente.

### 4. Der konstruktive Umgang mit Konflikten

Die Hilfe zum Umgang mit Konflikten in und zwischen Gruppen sowie zwischen Gruppen und Vorgesetzten gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Prozessbegleiters. Häufig sind betriebliche Konflikte und Problemstellungen untrennbar miteinander verbunden. In diesem Seminar werden

- ⇒ Ursachen und Entwicklung von betrieblichen Konflikten beleuchtet;
- ⇒ Lösungsmöglichkeiten an Fallbeispielen und im Rollenspiel erprobt; und
- ⇒ verschiedene Problemtypen und Problemlösemöglichkeiten vorgestellt.

### 5. Verbesserungsmanagement

»Kontinuierliche Verbesserung«, Kaizen und Verbesserungsmanagement sind Schlagworte, die immer wieder in aller Munde sind. Welche Philosophie und Methoden sich hinter diesen Ansätzen verbergen, vermittelt dieses Praxisseminar. Die zukünftigen Prozessbegleiter erkennen ihre Rolle im »Anschieben« solcher Verbesserungsprozesse, erlernen wichtige Methoden und Instrumente und gestalten Verbesserungsworkshops, die im eigenen Betrieb umgesetzt werden können.

### 6. Handeln in Veränderungsprozessen

Im letzten Ausbildungsbaustein werden Strategien erarbeitet, um als Prozessbegleiter schwierige Projektsituationen zu bewältigen und damit die tägliche Arbeit mit Energie und Glaubwürdigkeit erfolgreich auszufüllen. Neben dem Kennenlernen und der konkreten Übung von Reflektionsmethoden wie SWOT-Analyse oder Fall-Methode, werden auch die Perspektiven von Prozessbegleitern aufgezeigt.

weitergeben können. Bisher wurden von der PTA in den Prozessbegleiterreihen über 400 Prozessbegleiter ausgebildet.

### Das idealtypische Anforderungsprofil

Die Rolle des Prozessbegleiters und damit sein Aufgabenbereich entwickelt sich in der Situation vor Ort, den spezifischen Anforderungen, die die Gruppen an den Prozessbegleiter stellen und den Eigenheiten des jeweiligen Betriebes. Unabhängig von diesen spezifischen Anforderungen, die die Organisation im Veränderungsprozess an den Prozessbegleiter stellt, erfordern die Aufgaben davon allgemeingültige Eigenschaften, die der Prozessbegleiter immer mitbringen oder weiterentwickeln sollte:

- ⇒ Der ideale Prozessbegleiter hat *Geduld* mit anderen und mit sich selber. Er weiß aus eigener Erfahrung, dass Veränderungen in den Einstellungen und im Verhalten mit zu den schwierigsten Aufgaben gehören, denen man sich stellen kann.
- ⇒ Er kann *aktiv zuhören* und erfährt auf diese Art, was den Mitarbeitern wirklich am Herzen liegt.
- ⇒ Er besitzt aber auch die notwendige *Begeisterungsfähigkeit*, ohne die ein Vorantreiben des Veränderungsprozesses nicht möglich wäre. Bei *Rückschlägen* verliert er nicht seinen Optimismus und hält auch dann

noch an dem Glauben fest, die Sache zum Erfolg führen zu können, wenn scheinbar unüberwindliche Schwierigkeiten seine Arbeit ernsthaft gefährden.

- ⇒ Er muss sich *flexibel* auf neue Situationen einstellen können und den Umständen entsprechend reagieren.
- ⇒ Der Prozessbegleiter *muss gut mit Menschen umgehen* können. Er findet auch in heiklen Situationen immer die richtige Sprache und hat Verständnis sowohl für die Sorgen und Nöte aller von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter als auch für den Erfolgsdruck, unter dem die Führungskräfte stehen.
- ⇒ Am wichtigsten ist die Bereitschaft, sich in seiner Rolle als Prozessbegleiter regelmäßig in Frage zu stellen. »Ist das, was ich tue und wie ich es tue, richtig? Was habe ich gut gemacht? Was habe ich schlecht gemacht? Was hätte ich besser machen können? Was kann ich das nächste Mal besser machen?« Mit diesen Fragen wird das eigene Handeln stets einer *kritischen Prüfung* unterzogen und so die Möglichkeit eröffnet, durch das Aufdecken sowohl der eigenen Potenziale als auch der Defizite die eigenen Stärken aus- und Schwächen abzubauen.

Nur wenn der Prozessbegleiter diesem Anforderungsprofil >s. Kap. 02.11< entspricht, kann er auch schwierige Situ-

ationen meistern und sich auf die immer wieder verändernden Situationen im Unternehmen einstellen.

## Die zahlreichen Rollen

Auf der Grundlage des Anforderungsprofils eines Prozessbegleiters wird deutlich, welche zahlreichen Rollen ein Prozessbegleiter idealtypisch einnehmen muss (s. Abb. 3); und dass dies in der

schafft, *die Rolle der Vertrauensperson zu übernehmen.*

Im Zuge der Einführung teamorientierter Arbeitsformen mit ihren tiefgreifenden und überdauernden Konsequenzen für das Rollengefüge der beteiligten Mitarbeiter in der Organisation, sind häufig Widerstände gegen jedwede Veränderung anzutreffen. Erfahrungsgemäß zeigen sich beispielsweise gerade bei älteren Meistern, die schon lange im Un-

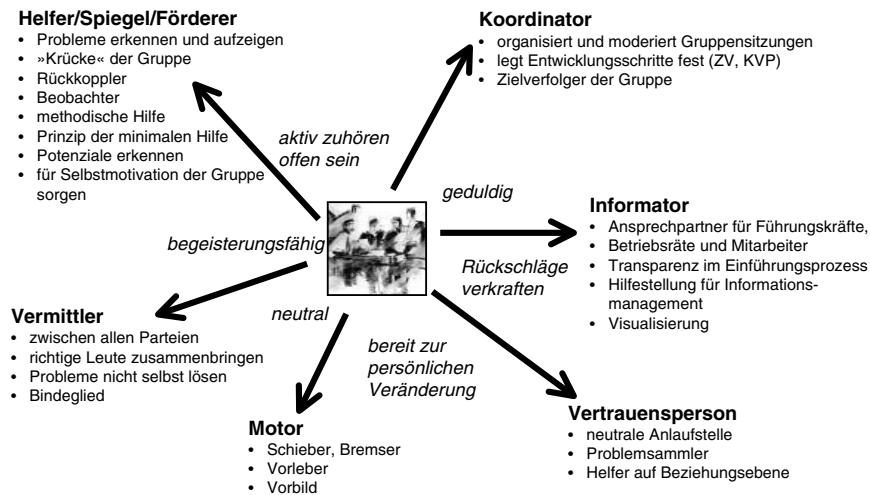


Abb. 3: Die zahlreichen Rollen des Prozessbegleiters

Praxis selten in allen aufgeführten Punkten erfüllt wird.

### Vertrauensperson

Eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Tätigkeit eines Prozessbegleiters liegt in dem Ausmaß, mit dem er es

unternehmen sind, »Adaptationsschwierigkeiten«. Sie haben zumindest am Anfang Probleme, ihr Verhalten und ihren Umgang mit den Gruppenmitgliedern auf die neuen Erfordernisse einzurichten.

*Aufgabe des Prozessbegleiters ist es, die Ängste und Blockaden der Betroffenen*

*wahrzunehmen und aufzufangen*, indem er an der neuen Rollenorientierung mitwirkt, da erprobte und bewährte Verhaltensweisen den neuen Gegebenheiten nicht mehr gerecht zu werden vermögen. *So verändert sich bei Gruppenarbeit zum Beispiel die Rolle des Meisters vom Anleiter und Dirigenten hin zum Coach und Berater, der den Gruppen die notwendige Hilfestellung zur Erledigung ihrer Aufgaben geben muss.* Der Prozessbegleiter sollte hier durch ein regelmäßiges Feedback zu einem langsamen »Aufweichen« alter und obsolet gewordener Verhaltensmuster beitragen.

So bestand in einem Unternehmen eine Aufgabe des Prozessbegleiters darin, dem Meister klarzumachen, dass sich im Zuge größerer Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Gruppen der bisherige asymmetrische Umgangston, der auf dem Prinzip »Anweisung-Befolgung« beruht, zugunsten eines symmetrischen, das heißt: gleichberechtigten und respektvollen Umgangstons, aufgegeben werden muss.

Für Außenstehende erscheinen diese Schwierigkeiten des Umgangs miteinander als zu vernachlässigende Faktoren. Aber für den Erfolg der Gruppenarbeit in diesem Betriebsbereich war das Kriterium, dass sich auch der Meister verändern muss – repräsentiert durch eine Sprache, anhand derer die Gruppenmitglieder sich ernst genommen und als

gleichberechtigt behandelt fühlen – von entscheidender Bedeutung!

Diese Einwirkungsmöglichkeit wird gefördert, wenn der Prozessbegleiter als Vertrauensperson und als *Helfer auf der Beziehungsebene* akzeptiert wird. Das gelingt unter anderem dadurch, dass er den Mitgliedern der Organisation nicht nur auf der Sachebene, sondern gerade auf der Beziehungsebene *als neutrale Anlaufstelle* zur Verfügung steht. Dazu gehört auch, dass er das Vertrauen der Führungskräfte in die Gruppen – und damit in die Gruppenarbeit »an sich« – erzeugt, und dass er die Gruppenmitglieder zuverlässig bei Problemen berät, ohne dabei eine der beiden Seiten zu bevorzugen.

### **Vermittler**

Seine Position außerhalb der Gruppe ermöglicht dem Prozessbegleiter auch, die Funktion eines Mittlers zu übernehmen; nicht nur zwischen den Gruppenmitgliedern, sondern auch zwischen den verschiedenen Interessengruppen innerhalb eines Unternehmens. In der *Rolle des Vermittlers* geht es darum, die an einer bestimmten Problematik beteiligten Leute zusammenzubringen und durch eine problemlösungsorientierte Moderation eine Lösung herbeizuführen, die die Teilnehmer selbst erarbeitet haben.

Hier und in allen anderen Funktionen gilt »das Prinzip der minimalen Hilfe«. Aus seiner Position als neutrale

Anlaufstelle und Bindeglied zwischen allen Ebenen und Parteien ist der Prozessbegleiter nicht nur der ideale Vermittler, sondern kann auch als *Schlichter* bei Konflikten in Aktion treten. Anhand eines plastischen Beispiels (s. Kasten) wird deutlich, dass der Prozessbegleiter jederzeit damit rechnen muss, als »Feuerwehrmann« schnell und gezielt dabei helfen zu müssen, entfachte Konflikte zu löschen.

### Informator

Eine weitere Rolle des Prozessbegleiters ist die des *Informators*. Zu Beginn der Einführungsphase der Gruppenarbeit im Unternehmen gibt der Prozessbegleiter vor allem Hilfestellung für das Informationsmanagement der Gruppen, die in diesem Punkt erfahrungsgemäß den

größten Nachholbedarf haben. Würden früher gerade so viel Informationen an die einzelnen Mitarbeiter weitergegeben wie nötig war, die Arbeitsaufgabe zu erledigen, müssen den Gruppen heute nicht nur mehr Informationen gegeben, sondern auch die Zusammenhänge deutlich gemacht werden:

- ⇒ Was hängt wie mit wem zusammen?
- ⇒ Wer ist für was zuständig?
- ⇒ Bis wann muss eine Arbeit erledigt sein?
- ⇒ Das bedeutet, dass der Prozessbegleiter in der ersten Phase der Gruppenentwicklung sowohl die nötigen Informationen beschafft, um eigenständiges Handeln der Gruppe zu ermöglichen, als auch der Gruppe zeigt, wie diese Informationen beschafft werden können.

### Der Prozessbegleiter als »Feuerwehrmann«

So geschah es in einem Unternehmen, dass sich Gruppe und Meister wegen Verzögerungen in der Materialbeschaffung so verkracht hatten, dass über einen Zeitraum von zwei Wochen niemand mehr mit dem Meister sprach. Dieser an sich schon untragbare Zustand eskalierte bei einer weiteren Verzögerung, für die der Meister ungerechterweise verantwortlich gemacht wurde, dergestalt, dass die gesamte Gruppe die Arbeit niederlegte (»So können wir nicht arbeiten!«) und drei Stunden vor Arbeitsende geschlossen nach Hause gehen wollte.

Nachdem der Prozessbegleiter vom Gruppensprecher über die Situation informiert wurde, musste er schnell und »richtig« handeln. Er rief umgehend den Betriebsleiter, den Meister, den Betriebsrat und den Vertreter der Gruppe – den Gruppensprecher – zusammen. Als die zerstrittenen Parteien einmal an einem Tisch saßen, wurden unter Anleitung des Prozessbegleiters, der in diesem Fall eine konfliktorientierte Moderation durchführte, die verschiedenen Standpunkte gehört. Nachdem herausgestellt werden konnte, dass der Verzug in der Materialbeschaffung keine Schikane des Meisters, sondern auf »höhere Gewalt« zurückzuführen war (das Schiff mit den fehlenden Teilen konnte wegen eines Orkans nicht auslaufen), wurde in Absprache zwischen Gruppensprecher, Meister, Betriebsrat und Betriebsleiter die Arbeit wieder aufgenommen und zugesichert, dass diese Verzögerung keinen Einfluss auf die Prämie haben sollte.

- ⇒ Der Prozessbegleiter gleicht aber nicht nur Informationsdefizite der Gruppe aus, sondern sorgt auch für Transparenz im Einführungsprozess, indem er Ansprechpartner in Sachen Gruppenarbeit für Führungskräfte, nichtbeteiligte Mitarbeiter und Betriebsrat ist.
- ⇒ Eine wichtige Aufgabe des Prozessbegleiters ist in diesem Zusammenhang auch, den Informationsfluss innerhalb der Gruppe zu organisieren. Er zeigt den Gruppenmitgliedern, wie sie Standards, Kennzahlen und Ergebnisse, Ziele und erzielte Fortschritte mit geeigneten Instrumenten und Techniken sowohl für sich wie auch für andere visualisieren können, um jederzeit alle nötigen Informationen zur Hand zu haben > s. Kap. 02.04<.
- ⇒ Dabei muss der Prozessbegleiter darauf achten, nicht die Aufgaben der Führungskräfte zu übernehmen. Es kann vorkommen, dass der Prozessbegleiter als »Verkünder« und »Organ« der Geschäftsführung instrumentalisiert wird insbesondere dann, wenn es um unpopuläre Entscheidungen geht. Der Prozessbegleiter sollte den Mut haben, den Führungskräften zu vermitteln, getroffene Entscheidungen vor den Gruppen selbst zu vertreten.

### Helfer, Spiegel und Förderer

Neben der Hilfe zum Informationsmanagement und der Hilfestellung bei Problemen vermittelt der Prozessbegleiter den Gruppen nach und nach die nötigen Methoden zur Planung, Kontrolle, Steuerung und Optimierung der Arbeitsabläufe. Dadurch wird es der Gruppe ermöglicht, langfristig selbstständig ihre Aufgaben zu bewältigen. Aber nicht nur in methodischer Hinsicht ist der Prozessbegleiter der Gruppe ein *Helfer*, er muss auch Konflikte und Probleme innerhalb der Gruppe erkennen können und gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern einer Lösung zuführen.

Bei der Umstellung der Arbeitsorganisation von Einzelarbeit auf Gruppenarbeit ist mancherorts zu beobachten, dass unter dem ökonomischen wie psychischen Erfolgsdruck, als Gruppe die gesteckten Erwartungen zu erfüllen und bei hoher Produktivität von der Prämienregelung zu profitieren, gruppeninterne Konflikte zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Mitarbeitern entbrennen. Es ist ein gar nicht selten anzutreffendes Phänomen, dass leistungsschwächere Mitarbeiter in verschiedensten Ausprägungen unter Druck gesetzt werden (s. Kasten).

Der Prozessbegleiter ist nicht nur Helfer in Konfliktsituationen, sondern auch *Spiegel* für das Verhalten der Gruppe, aber auch der Führungskräfte. Den Beteiligten wird so die Möglichkeit gege-

### Wenn leistungsschwächere Mitarbeiter unter Druck gesetzt werden

»Es entstehen zunächst einmal Reibereien. Man versucht natürlich, die schwächeren Mitarbeiter dahingehend heranzuziehen, dass sie ihre Leistung bringen. Man sagt jetzt nicht, 'O.K., du bist jetzt ein Schwächerer, du kriegst einen Posten, da kannst du dich drauf ausruhen,' sondern die kriegen schon einen Posten, wo sie versuchen sollen, ihre Leistung voll auszuschöpfen.

Wir hatten letztes einen Fall, da sind zwei arg aneinander geraten. Man setzt sich so dermaßen unter Spannung, dass der Druck 'von selber' steigt. Wir hatten hier auch schon einen gehabt, der war mit den Nerven fertig, der hat hier völlig aufgelöst gegessen, und dann steht man natürlich erst mal da...

Dann fängt die Arbeit erst an. Wir haben uns da zusammengesetzt und überlegt – Prozessbegleiter, Meister und Gruppensprecher – was können wir eigentlich machen? Als erstes wollten wir die auseinanderziehen. Wir haben ja mehrere Stationen, die so weit auseinander liegen, dass die nicht so viel miteinander zu tun haben. Aber wir müssen den Gruppen natürlich auch zeigen, dass denen bewusst wird, dass sie auch mit schwächeren Mitarbeitern zurechtkommen müssen, dass der Umgang menschlich sein muss.«

ben, ihr eigenes Tun zu überdenken und günstigenfalls zu korrigieren.

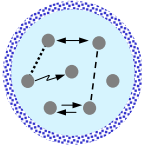
Dabei arbeitet der Prozessbegleiter immer nach dem »Prinzip der minimalen Hilfe«. Er gibt der Gruppe somit nur die Hilfe, die sie wirklich braucht, um den Konflikt oder das Problem selbstständig lösen zu können. Dies setzt jedoch voraus, dass er die Fähigkeiten der Gruppe zur selbstständigen Problemlösung kennt. Zu seinen Aufgaben gehört deshalb auch das Erkennen der Mitarbeiterpotenziale und der Probleme, bei denen er den Gruppen helfen muss, ihre Stärken zu nutzen. Somit übernimmt er gleichzeitig die Funktion des *Förderers*, indem der Gruppe nicht etwa Arbeit abgenommen, sondern sie nur genau bis zu dem Punkt geführt wird, an dem sie ihre Aufgaben selbst übernehmen kann.

### Koordinator

Der Prozessbegleiter muss die einzelnen Phasen der Teamentwicklung kennen und einschätzen können, in welcher Phase sich »seine« Gruppe gerade befindet (s. Abb. 4).

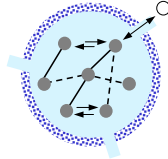
⇒ In der *Phase der Gruppenfindung* (Phase 1) hilft der Prozessbegleiter den Gruppenmitgliedern, ihre Rolle in der Gruppe einzunehmen. Erfahrungsgemäß überfordern sich die Gruppen nach dem »Startschuss« für Gruppenarbeit und gehen überstürzt an die Arbeit. Reibereien und Unstimmigkeiten in der Auseinandersetzung mit dem Meister sind nicht selten. Der Prozessbegleiter greift in dieser Phase der Gruppenentwicklung korrigierend ein. Er unterstützt und berät bei Abgrenzungsschwierigkeiten zu den Vorgesetzten und hilft

## Phase 1: Gruppenfindung



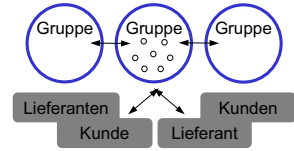
- Gruppengrenzen definieren
- Gruppenmitglieder benennen
- Gruppenmitglieder finden ihre Rolle in der Gruppe
- Gruppe schottet sich gerne nach außen ab
- alles wird in Frage gestellt

## Phase 2: Stabilisierung



- interne Spielregeln
- Aufgaben definieren
- Aufgabenverteilung klären
- Vereinbarungen mit der »Außenwelt«
- interne Struktur festigen

## Phase 3: »Reife« Gruppe



- Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufbauen
- ständige Verbesserung der Abläufe
- flexible, termingerechte, optimierte Erledigung der Aufträge auf der Basis von Zielvereinbarungen

Abb. 4: Prozess der Gruppenentwicklung

der Gruppe, sich möglichst schnell zu stabilisieren.

- ⇒ In der *Phase der Stabilisierung* (Phase 2) hilft er bei der Gestaltung interner »Spielregeln«, bei der Klärung der Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe und beim Umgang mit anderen Gruppen oder Vorgesetzten.
- ⇒ In der *Phase der »reifen Gruppe«* (Phase 3) unterstützt er beim Aufbau von internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Er hilft, die Abläufe ständig zu verbessern (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sowie mit den Führungskräften realistische Zielvereinbarungen zu treffen und mit Leben zu füllen.

Der Prozessbegleiter ist damit Schrittmacher und Koordinator des Prozesses

der Gruppenentwicklung. Er gibt der Gruppe Hilfestellung bei der Organisation und Moderation von Gruppengesprächen und ist der Zielverfolger der Gruppe, indem er die Entwicklungsschritte stets an das Wachstum der Gruppe anpasst – immer aber mit dem Ziel, die Gruppe möglichst schnell zu befähigen, diese Aufgaben selbst zu bewältigen.

### Motor

Eng verbunden mit der Rolle als Koordinator ist *die Rolle als Motor des Gruppenprozesses*. Der Prozessbegleiter bringt die Gruppe also nicht nur in ihrer Entwicklung voran, sondern bewahrt die Gruppe auch vor allzu übereilten Schritten (s. Kasten).

Genauso sorgt der Prozessbegleiter auch dafür, dass die Gruppenarbeit nicht

### Motor des Gruppenprozesses

»Ein Katalog von Spielregeln wurde aufgestellt. Der war aber nur grob umrissen. Den konnte man so auslegen, wie man wollte. Zum Beispiel hieß es am Anfang, die Gruppe kümmert sich selber um das Material. Aber in welchem Rahmen? Nach der Schulung am ersten Tag rannte derjenige, der für das Material bestimmt wurde, sofort los, setzte sich vor den PC, suchte Fehlteile, füllte den Zettel aus, rannte ins Magazin.

So war das eigentlich nicht gemeint. Die sollen sich zwar um das Material kümmern, aber auch die Übergabe zum Meister sehen. Es war nicht abgesteckt, hier der Meister und da die Gruppe, die rannten also sofort los. Das war ein heillooses Durcheinander. Aber die Grenzen – dies macht die Gruppe und das der Meister – sind jetzt abgesteckt worden.«

durch Blockaden oder Rückschläge in ihrer Entwicklung stehenbleibt oder sich sogar wieder rückwärts bewegt und desintegriert (s. Kasten).

Für die stetige Weiterentwicklung der Gruppenarbeit ist der Prozessbegleiter auch ein wichtiges *Vorbild*. Er wird in den Betrieben als Protagonist der neuen Arbeitsorganisation aufgefasst und sein Verhalten wird wesentlich für die Übernahme wichtiger Verhaltensweisen in der Gruppenarbeit sein – dies gilt sowohl für Führungskräfte als auch für Mitglieder der Gruppen. Daher muss der Prozessbegleiter sich stets über seine Funktion als »Rollenmodell« gewahr sein. Er wird sehr genau beobachtet und sein Tun ist vor allem in der ersten Phase der Gruppenentwicklung von entscheidender Bedeutung! Der neue partnerschaftliche

Umgang miteinander, das Erkennen und Lösen von Problemen und Konflikten innerhalb der Gruppe, die Art und Weise, in der Gruppen mit ihren Vorgesetzten kommunizieren, sind allesamt Verhaltensmuster, die neu sind und erst erlernt werden müssen. Fallstricke lauern überall und gerade der Prozessbegleiter ist vor Fehlern nicht gefeit (s. Kasten).

Prozessbegleiter bestimmen wesentlich die ersten Schritte eines Unternehmens hin zum flexiblen Organisationsgebilde. *Langfristiges Ziel der Prozessbegleiter ist es, sich im Entwicklungsprozess der Gruppe überflüssig zu machen.* Die Gruppen sollen mit der Zeit dazu befähigt werden, sich selbst zu organisieren, eigenverantwortlich zu handeln und damit Rückkopplungsprozesse innerhalb der Gruppe

### Entwicklungsrückschläge verhindern

»Das Zusammenspiel musste sich erst einmal austarieren. Es gab Verwirrung in der Gruppe, denn sie sagten sich: 'Wir sollen doch...!' So begannen sie zu organisieren, es klappte aber nicht. Der Meister fühlte sich erst einmal übergangen und griff ein. Und dann hieß es, 'erst dürfen wir und dann dürfen wir doch nicht.' Und bis sich das erst einmal geregelt hatte, das dauerte ein bisschen. Das war auch mit einigem Ärger verbunden.«

### Fallstricke und Fettnäpfchen

»Wir treten oft ins Fettnäpfchen, machen Fehler; die Erfahrungen kann man alle weitergeben.

Wir hatten vor kurzem wieder einen Fall, da sind die alle über uns hergefallen. Wir hatten bisher immer anderthalb Stunden Gruppengespräch und hatten uns überlegt, das wäre zu lang, weil mittlerweile die Themen irgendwie fehlten. Und ein Gruppengespräch wie einen Gummi zu ziehen, bringt auch nichts, da fängt man nur an zu palavern.

Da haben wir uns nur für eine Stunde getroffen. Da sagten die Gruppenmitglieder: »Wie konntet ihr das einfach festlegen, nur eine Stunde zu machen? Wir sind gar nicht gefragt geworden!«

Wir haben den Fehler gemacht, dass wir nicht zur Gruppe gegangen sind und gesagt haben, »das und das liegt an, sollen wir nicht nur eine Stunde machen?« Wir haben das einfach so angesetzt. So etwas wird uns auch nicht mehr passieren.

Wir machen also auch Fehler, wir haben das mit der Gruppe nicht abgestimmt. Die hatten im Endeffekt nichts dagegen, dass wir das kürzer gemacht haben, nur die Art, wie wir das angegangen sind, war halt nicht so gut.«

und mit anderen Gruppen in der Organisation zu handhaben.

Der Prozessbegleiter wird deshalb nach Einführung dieser neuen Prozesse entweder wieder alte, oder aber neue Tätigkeitsfelder wahrnehmen. *Der Prozessbegleiter vereinigt exemplarisch fachliche und soziale Kompetenz in seiner Person, dies wird charakteristisch für die »Arbeit der Zukunft« >s. Kap. 01.04< sein.*

- [3] SCHWARK, B., ET. AL.: *Methoden und Instrumente zur Förderung der betrieblichen Veränderungsprozesse; in: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hg.): Kompetenzen entwickeln, Veränderungen gestalten; Münster: Waxmann; 2001; 231-280.*

### Web-Tipps

[www.prozessbegleiter.com](http://www.prozessbegleiter.com)

Web-Site der Kölner Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung (PTA) mit zahlreichen Informationen rund um das Thema »Prozessbegleitung«.

### Literatur

- [1] GOLLER, I.; HURTZ, A.; LINDINGER, C.: *Das teamorientierte Unternehmen: Grundbegriffe und Praxishilfen; Köln: PTA Praxiswissen; 2000.*
- [2] LINDINGER, C.; SCHÖNRADE, J.; ULLRICH, M.: *Visualisierung von Kennzahlen und Visual Management am Beispiel der Tally Computerdrucker GmbH; in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.): Erfolgsfaktor Kennzahlen; Köln: Bachem; 2000; 148-174.*

.....  
**Dr. Albert Hurtz**, Geschäftsführer der Unternehmensberatung PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH, Köln  
.....

**Christoph Lindinger**, Dipl.-Psych., Geschäftsführer der Unternehmensberatung PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH, Köln und Zürich

**Dr. Martina Przygodda**, Dipl.-Psych., Geschäftsführerin der Unternehmensberatung PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH, Köln

**Jens Schönrade**, Dipl.-Psych., Freier Mitarbeiter der PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH, Köln

**Tanja Bronnsack**, Dipl.-Päd., Mitarbeiterin der Unternehmensberatung PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH, Köln  
.....

## Zusammenfassung

Der rasante Wandel des Marktes erfordert neue, flexiblere und dezentral organisierte Unternehmensstrukturen. Veränderungsprozesse, wie zum Beispiel Team- und Gruppenarbeit oder Verbesserungsmanagement, können nur dann dauerhaft zum Erfolg führen, wenn die kurzzeitige Intervention durch externe Berater im Einführungsprozess abgelöst wird durch eine langfristige Weiterbetreuung in dem Unternehmen selbst.

Der Prozessbegleiter als interner Mitarbeiter und Experte für Veränderungen übernimmt mittels seiner ausgeprägten Methoden- und Sozialkompetenz entscheidende Funktionen.

- ⇒ Als *Vertrauensperson* steht er den Mitarbeitern auf der Beziehungsebene als neutrale Anlaufstelle zur Verfügung.
- ⇒ Als *Vermittler* ist er Bindeglied zwischen den Vertretern der verschiedenen Interessengruppen innerhalb eines Unternehmens.
- ⇒ Als *Informator* sorgt er für Transparenz und Kommunikation im Veränderungsprozess.
- ⇒ Als *Helfer, Spiegel und Förderer* unterstützt er beim Erkennen und Lösen von Problemen und Konflikten.
- ⇒ Als *Koordinator* begleitet, führt und korrigiert er in den einzelnen Phasen der Gruppenfindung.
- ⇒ Als *Motor* sorgt er für die stetige Weiterentwicklung der Gruppen und verhindert ein »Versanden« eingeführter Veränderungen.

Der Prozessbegleiter symbolisiert durch seine Bereitschaft zum ständigen Wandel und stetigem Wachstum ein »neues Denken«, in dem er eine Vorbildfunktion in der modernen Unternehmensgestaltung einnimmt: Kontinuität durch permanenten Wandel und Anpassung durch ständige Veränderung.

