

1. Prozessbegleitung

2. Prozessbegleiter

Der folgende Text bemüht sich, den Begriff der Prozessbegleitung und des Prozessbegleiters so kurz wie möglich und so vollständig wie nötig zu klären.

Dabei soll keine abschließende Definition für die beiden Begriffe gefunden, sondern eine Verständnisbrücke für Interessierte geschlagen werden. Ziel ist es, dem Leser ein Grundverständnis für die Aufgabe der Prozessbegleitung und die Arbeit eines Prozessbegleiters zu geben.

Was bedeutet Prozessbegleitung?

Um den Begriff Prozessbegleitung besser verstehen zu können, ist ein Rückblick auf die etymologische Herkunft hilfreich. Aus der Wortherkunft ergibt sich Bedeutung und Sinn der Prozessbegleitung. Vor allem für die Unternehmensentwicklung, in deren Kontext die Prozessbegleitung genutzt werden soll.

Prozess = lat. *processus*: das Vorwärts-, Fortschreiten; Verlauf, erfolgreicher Fortgang, Wachstum. Das Verbalabstraktum zu lat. *procedere*: vorwärts gehen, vorankommen Fortschritte machen, vonstatten gehen.

Begleitung = ahd. (althochdeutsch) *bileiten*: mit jemandem gehen, verbunden sein, führen, geleiten, mitgehen, hinbringen.

Prozessbegleitung steht demnach für ein verbundenes (verbindliches) mitgehen und führen von Unternehmen und deren Personal, mit dem Ziel, Fortschritte zu machen, zu wachsen und erfolgreich zu sein. Dies gilt gleichermaßen für die Unternehmens-, als auch für die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung. Prozess und Begleitung sind Begriffe der Bewegung, welche mit Veränderung einhergehen. Diese Veränderungsprozesse können sowohl in inneren Denk-, als auch in äußeren Handlungsarten bestehen und sind nicht voneinander getrennt zu betrachten. Idealerweise kombinieren sich innere und äußere Veränderungsprozesse miteinander und weisen gemeinsam in die gewünschte Zielrichtung.

Prozessbegleitung ist folglich das Betreuen, Führen, Geleiten und Begleiten von Denk- und Verhaltensänderungen im unternehmerischen Alltag über einen bestimmten Zeitraum hinweg, mit dem Ziel die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.

Was ist ein Prozessbegleiter?

Um Veränderungen erfolgreich bestehen zu können, braucht es Menschen, die in Unternehmen Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützen, zielführende Prozesse zu initiieren und dauerhaft erfolgreich umzusetzen. Dies ist eine der Aufgaben eines Prozessbegleiters. Auf der Ebene der Geschäftsführung oder des Vorstandes mitwirkend sind sie jedoch keine Ansprechpartner für rein fachliche oder technische Fragen und haben keine Vorgesetzten-Funktion.

nfn-management
rentzelstr. 12
20146 Hamburg
Tel: (040) 44 09 45

info@nfn-management.de
www.nfn-management.de

Was muss ein Prozessbegleiter können?

Der Prozessbegleiter ist ein Experte für Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktbewältigung und beherrscht darüber hinaus verschiedene Coachingtechniken sowie Methoden der Moderation und des strukturierten Problemlösens.

Er unterstützt Führungskräfte und Mitarbeiter bei ihren ersten Schritten auf dem Weg in neue Denk- und Handlungsmuster als auch neue Organisationsstrukturen. Weiterhin begleitet er diese bei der operativen Umsetzung vorhandener Strategien in bestehende Strukturen. Dabei regt er immer wieder eine aktive Auseinandersetzung mit den Zielen, Bedürfnissen und Befürchtungen der Mitarbeiter an, welche grundlegend konstruktiven Charakter hat. In der Folge leitet er die gemeinsame Diskussion zur Ausarbeitung passender Lösungen für die Zusammenarbeit, unterstützt bei der Bewältigung auftretender Konflikte und vermittelt wenn nötig zwischen den jeweiligen Konfliktgegnern. Sein Ziel ist es dabei, mit allen Beteiligten situative Ergebnisse zu finden, die sich aus den gemeinsamen Prozessen und Diskussionen ergeben, so dass diese von der Gesamtheit der Mitarbeiter und Führungskräfte verstanden, angenommen und umgesetzt werden können.

Immer wieder ist der Prozessbegleiter auch Motivator. Diese Rolle übernimmt er im Falle auftretender Konflikte, die sich im Rahmen der Veränderungsprozesse negativ auf die Motivation der Mitarbeiter niederschlagen können. In diesen Phasen hilft er durch seine Persönlichkeit und seine Methodenkompetenz, die jeweiligen Konflikte zu lösen und die Prozesse, Strategien, Ideen etc. und die daran beteiligten Menschen wieder zusammenzubringen und an ihre gemeinsame Aufgabe zu erinnern.

Der nfn-Prozessbegleiter

...ist ein:

1. Unterstützer zur Bewältigung von Veränderungsprozessen
2. Begleiter in Konfliktlösungs- und Klärungsverfahren
3. ausgebildeter systemischer Coach und Change Manager
4. kompetenter Ansprechpartner für Führungskräfte und Mitarbeiter
5. Spezialist für mindestens ein unternehmerisches Wissensgebiet (z.B.: Vertrieb; Change Management, Coaching; Personalentwicklung etc.)
6. systemisch-konstruktivistisch denkender und handelnder Mensch
7. Mensch, dessen eigene Maxime (inneres Leitbild und Philosophie) über alle Prozesse hinweg Gültigkeit hat und für ihn selbst und andere tragbar ist
8. Mensch, der Verbindlichkeit und Vertrauen im täglichen Arbeitsprozess vorlebt und die Andersartigkeit seines Gegenübers wertschätzt



nfn-management
rentzelstr. 12
20146 Hamburg
Tel: (040) 44 09 45
info@nfn-management.de
www.nfn-management.de

9. Mensch, der fähig ist, seine Rolle immer wieder neu zu definieren (wichtiges Rollenswitching im Arbeitsprozess) und den jeweiligen Anforderungen professionell zu entsprechen. Der Anpassung als Maß der Weiterentwicklung versteht – nicht der Opportunität zuliebe handelt
10. allparteilicher Mensch mit eigener, gewachsener und fundierter Positionierung und Meinung

Der nfn-Prozessbegleiter ist zudem als systemischer Coach ausgebildet.

Aufgaben von Vorgesetzten und Führungskräften im Rahmen einer Prozessbegleitung

Bei der Umsetzung der oben genannten betrieblichen Veränderungen sind in besonderem Maße die Vorgesetzten gefragt. Diese sollen in der Lage sein, die Veränderungsmaßnahmen durch Diskussionsbereitschaft, umfassende Information, Rückendeckung bei Verbesserungsvorschlägen, Feedbackrunden, aber auch durch klare Vorgaben voranzubringen.

Der Prozessbegleiter sollte sich dabei nicht in die Rolle eines Ersatz-Vorgesetzten drängen lassen. Seine Aufgabe ist es, den Vorgesetzten bei der Lösung und Klärung von Konflikten, der Teamentwicklung und der Erweiterung von sozialen Kompetenzen zu unterstützen.

Die Praxis zeigt immer wieder, dass viele Vorgesetzte mit diesen Aufgaben sowohl persönlich als auch fachlich überfordert sind. Hinzu kommen die Bedenken der Mitarbeiter, dass die Rolle des Vorgesetzten nicht geeignet ist, ihre persönlichen Anliegen betreuen zu können. Häufig sind Lösungswege durch menschliche Vorurteile und mangelnde Interaktionen versperrt. Eine neutrale Person, die nicht in der Hierarchie steht, hat einen deutlich besseren Zugang, offen und unbelastet mit den Mitarbeitern zu sprechen und, wenn nötig, den Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeitern zu fördern. Auch hier zeigt die Praxis oft, dass erst durch den Einsatz eines Prozessbegleiters der Kontakt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft hergestellt wird und sich eine fruchtbare Beziehung daraus entwickelt.

Am Anfang steht der externe Prozessbegleiter

Bei zentralen Fragen der Unternehmensentwicklung ist es in vielen Fällen entscheidend, Beratung und Unterstützung von außen hinzuzuziehen. Hier spricht man bei einer längerfristigen Form der Zusammenarbeit von externer Prozessbegleitung. Der Prozessbegleiter kommt dabei seinen oben beschriebenen Aufgaben nach. Sinnvoller- und notwendigerweise werden seine Aufgaben und Funktionen nach und nach an Mitarbeiter des Unternehmens übertragen. D.h., dass sich der externe Prozessbegleiter Schritt für Schritt aus den Prozessen zurückzieht und dem internen Prozessbegleiter das Feld überlässt. So ergibt sich eine optimale Verzahnung des Lernens im operativen Tagesgeschäft „im Job“ und dem Lernen außerhalb des Tagesgeschäfts.

Der externe Prozessbegleiter wirkt in dieser Phase bei bereits entwickelten Mitarbeitern, Teams, Abteilungen oder Gruppen vor allem als Controller. Er ist Vermittler und Vertrauensperson, der gemeinsam mit den Mitarbeitern den jeweiligen Reifegrad feststellt und dafür sorgt, dass die notwendigen Schritte zur Weiterentwicklung vereinbart werden.

Bei diesem Vorgehen schaffen sich die Unternehmen ihre eigenen Prozessbegleiter und damit die nachhaltige Möglichkeit für kompetente Lösungswege aus den eigenen Reihen. Das Ziel des gesamten Entwicklungsprozesses besteht darin, die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem, selbständigem Handeln zu befähigen, welches dann lediglich ein Mindestmaß an Betreuung erfordert.

Am Ende steht der interne Prozessbegleiter

Den unternehmerischen Veränderungsprozess durch interne Personen weiter in Gang zu halten, später neue in Gang zu bringen, zu unterstützen und zu verankern, hat folgende Vorteile gegenüber externer Prozessbegleitung:

Interne Prozessbegleiter sind vor Ort im Unternehmen und somit leichter verfügbar als externe. Sie sind direkt ansprechbar, können bei Bedarf unmittelbar reagieren und den Teams aktuell konkrete Hilfestellung leisten.

Interne Prozessbegleiter kennen die Struktur und die Abläufe im Unternehmen sowie die Unternehmenskultur und informelle Kommunikationskanäle. Dadurch können sie die richtigen Personen zu einem Problem zielsicher zusammenbringen und für schnellen Informationsfluss an der richtigen Stelle sorgen.

Interne Prozessbegleiter als „Frühwarnsystem“ können auf Grund ihres engen Kontaktes zu Mitarbeitern verschiedener Ebenen und ihrer direkten Ansprechbarkeit frühzeitig Probleme und Konflikte erkennen.

Interne Prozessbegleiter sind auch dann noch verfügbar, wenn der Einführungsprozess abgeschlossen ist und die externen Berater ihre Arbeit beendet haben. Die Prozessbegleiter können durch ihre kontinuierliche Arbeit dem Niedergang von Verbesserungen im Alltagsgeschäft stetig entgegenwirken. Dies erreichen sie durch ihre im Unternehmen aufgebaute Kompetenz, die auch bei weiteren Veränderungsprojekten genutzt werden kann. Der Einsatz der internen Prozessbegleiter ist kostengünstiger als die Arbeit externer Trainer, Coaches oder Berater.

Mögliche Unterschiede

zwischen Berater und Prozessbegleiter können wie folgt zum Ausdruck kommen:

Der Berater empfiehlt, gibt Tipps und Ratschläge, bringt sein Fachwissen ein und versucht so, zu helfen. Die Beratung ist zeitlich kürzer. Die Beratungsmethoden sind meist bewährt und leicht nachvollziehbar und dann von den Beteiligten umzusetzen. Hier fehlt es häufig an Eigeninitiative aus den Reihen der Mitarbeiter und Führungskräfte der jeweiligen Unternehmen.

Der Prozessbegleiter hingegen entwickelt gemeinsam mit seinem Gegenüber noch brachliegende Gedanken und Ideen zu einem selbst gewünschten und intrinsisch motivierten Lösungsprozess. (Hebammenfunktion; Sokratische Methode – Maieutik). Damit hilft der Prozessbegleiter dem Kunden, bewusster wahrzunehmen und Instrumente der Prozessanalyse zu nutzen. Der Kunde erhöht seine Problemlösungsfähigkeit. Der Prozessberater vermittelt spezifische Fähigkeiten zur Erhöhung der personellen und organisatorischen Kompetenz. Der Kunde findet später die Lösungen, die für ihn und sein System anwendbar, brauchbar und nützlich sind selbst. Wenn dies geschieht, hat der Prozessbegleiter sein Ziel erreicht. Der Prozess dauert länger als beim Berater- und Expertenmodell, aber der Klient lernt mehr und intensiver neue Fähigkeiten, die sich dauerhaft einprägen und positiv wirken.

Mögliche Grenzen externer Prozessbegleitung

Möglicherweise geraten Unternehmen in ein Abhängigkeitsverhältnis zum externen Prozessbegleiter. Es ist seine Aufgabe, dies mit allen Mitteln zu verhindern, da eine solche Entwicklung gegen die grundlegenden Ziele eines Prozessbegleiters spricht.

Grenzen interner Prozessbegleitung

Ebenso besteht die Gefahr beim internen Prozessbegleiter, dass seine Funktion irgendwann missbraucht, instrumentalisiert oder konterkariert wird. Dieser Effekt tritt dann ein, wenn sich der interne Prozessbegleiter individuell unterschiedlich starke Beziehungen aufgebaut hat, oder wenn er von Mitarbeitern und/oder Führungskräften für interne Machtkämpfe heranzitiert wird. Möglich erscheint auch der Verlust des Vertrauens, sowohl der Führung, der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter. Es reicht, wenn nur eine Gruppe ihm ihr Misstrauen ausspricht.

Mögliche Gefahren im System

Unsere Erfahrungen aus den jeweiligen Prozessbegleitungen gehen mit den Erkenntnissen der Systemtheorie konform. Jedes System strebt nach Stabilität und Gleichgewicht. So besteht immer die Gefahr, dass sich das „alte“ System (Unternehmensstrategie, Verhaltensmuster, Konfliktfelder etc.) wieder einschleichen will.

Das Vorgehen des Prozessbegleiters ist daher langfristiger angelegt, um einen Rückfall in alte Strukturen zu verhindern und alle Beteiligten darauf aufmerksam machen zu können.

Themen, welche die Prozessbegleitung beinhalten kann:

- Systemisches Coaching
- Unternehmensentwicklung (Organisationsentwicklung)
- Change Management
- Führungskräfte- und Personalentwicklung
- Teambildung
- Konfliktklärung und Konfliktlösung

Gregor Neusius

Hamburg im August 2009