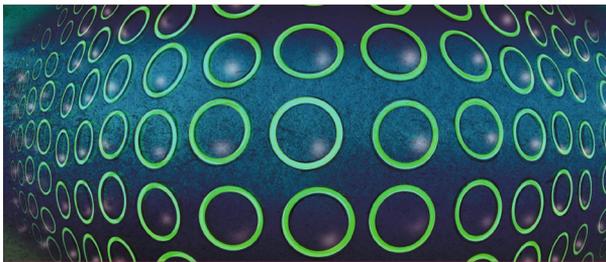


Mirja Anderl · Uwe Reineck



# Handbuch Prozessberatung

Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter  
und Führungskräfte

2. Auflage

**BELTZ**

Leseprobe aus: Anderl, Reineck, Handbuch Prozessberatung, ISBN 978-3-407-29493-7  
© 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29493-7>

## Vorwort

Wir freuen uns, dass das »Handbuch Prozessberatung« vielen so gut gefällt. Nun ist eine zweite Auflage notwendig geworden. Denn: Die personen- und prozessorientierte Moderation von Gruppen sowie eine Organisationsentwicklung mit gutem Menschenverstand sind für viele Berater und Führungskräfte in Unternehmen zur zentralen Aufgabe geworden, für die sie Anregungen und Handwerkszeug benötigen. Diese überarbeitete und erweiterte Auflage ist unsere Antwort auf das gewachsene Interesse.

Prozessberater haben es schwer. Sie werden verkannt oder verwechselt. Verkannt werden sie, weil ihre Arbeit und damit ihr Potenzial für den Geschäftserfolg oftmals nicht verstanden werden. Verwechselt werden sie mit den Fachberatern, die Geschäftsprozesse optimieren und Ablauforganisationen umgestalten. Das tun die Prozessberater, von denen hier die Rede ist, nicht, und in der Regel haben sie keine Ahnung davon. Was tun Prozessberater dann?

Der rationale Anspruch von Management ist, dass eine klare und überzeugende Strategie sachlogisch nachvollziehbare Entscheidungen produziert und so ein Unternehmen ausrichten und prägen kann: »Culture follows strategy.« Die Wirklichkeit hingegen – selbst in niedrigkomplexen Veränderungsprozessen – ist eine völlig andere. Wir stellen immer wieder fest: Eine Unternehmenskultur ist bequem, machtvoll und auf faszinierende Weise klug. Sie weiß sich zu schützen, und Veränderung ist oftmals ein unendlich verlangsamter evolutionärer Prozess. Die lakonische Pointe heißt: »Culture eats strategy for lunch!«

Und genau in diesem Spannungsfeld agiert der Prozessberater. Er ist ein Kulturversther. Einer, der weiß, wie man die Essgewohnheiten der Organisation verändern kann, der weiß, wie man Appetit auf Neues macht. Er ist nicht Koch, sondern Kellner – aber mit der Zusatzausbildung eines Ernährungsberaters. Und er berät die Köche ebenso wie die Gäste (in diesem Fall alle betroffenen Menschen im Unternehmen). Im besten Fall ist er der gute Geist der Organisation, manchmal auch ein Quälgeist, ein Provokateur und Idealist, ein loyaler Unternehmensbewohner (sofern er ein Interner ist), aber einer, der sich nicht einrichten will, der Spaß hat am ständigen Werkeln und Verbessern. Und einer, der sich nicht enttäuschen lässt durch Misserfolg, der gerne scheitert (»Scheitern, scheitern, besser scheitern!«) und der mit geradezu heiterer Gelassenheit die Idee einer *guten Organisation* verfolgt.

Eine *gute Organisation* ist hierbei vor allem eine nützliche Organisation, eine für das Erreichen der Unternehmensziele nützliche Organisation. Was genau verstehen wir darunter? In der Welt des 21. Jahrhunderts ist dies eine Organisation, die (quasi

als Grundvoraussetzung) nicht entkoppelt ist von den Werten und Ansprüchen der eigenen Gesellschaft: Freiheit, Selbstverantwortung, Beteiligung, Offenheit, Spaß und lebenslangem Lernen – zugleich auch der Wunsch nach Sicherheit, Geborgenheit und Dazugehören. Eine *gute Organisation* ist somit kein Schlachtfeld und keine Fremdenlegion für Karrieremanager, sondern eher eine »Heimat auf Zeit«. Allerdings eine Heimat mit einem hohen Anspruch, nämlich dem Anspruch, bestmögliche Antworten auf die sich ständig wandelnden Herausforderungen.

Im Markt sind diese Herausforderungen zuallererst der knallharte globale Wettbewerb, eine permanente Beschleunigung, vielschichtiger Strukturwandel, neue Technologien, verändertes Kundenverhalten sowie rasant steigende Informations- und Wissensmengen. Innerhalb der Organisation findet dies seine Entsprechung unter anderem in einer zunehmenden Prozess- und Projektlogik, in einer steigenden Komplexität der Gesamtsteuerung, in der Mehrdimensionalität der Veränderungsprozesse, in der Virtualität der Organisation und in multinationalen Dynamiken. Hinzu kommen die wachsende Bedeutung der Themen Gesundheit und Work-Life-Balance, veränderte Kommunikationsansprüche, ausufernde Business-Standards sowie galoppierende Bürokratisierung, um nur einige der zentralen Herausforderungen zu nennen. Jedes Element in diesem Geflecht wirkt als Komplexitätstreiber in einem Veränderungsprozess.

Eine *gute Organisation* ist somit eine anspruchsvolle Organisation, die eine Vielzahl nützlicher Eigenschaften entwickelt, um den Herausforderungen bestmöglich zu begegnen: Sie muss flexibel und agil sein, mit einem hohen Grad an Selbstorganisation, zudem lern- und anpassungsfähig, hoch vernetzt, am Puls der Zeit und ausgestattet mit einer belastbaren Vertrauens-, Fehler- und Dialogkultur. Diese Idee einer *guten Organisation* ist somit die Prämisse dieses Buches.

Ein Prozessberater – verstanden als interner oder externer Berater einer Organisation –, der diese Idee einer *guten Organisation* verfolgt, braucht dafür ein spezifisches Rüstzeug: Persönlichkeit, Methoden, Ideen, Mut, Humor (um nur das Wichtigste zu nennen). Dieses Buch ist eine Einladung (und Warnung) an alle, die Prozessberater werden wollen, eine Bestärkung (und Fundgrube) für alle, die es schon sind, und eine Inspiration (und Aufforderung) für alle, die die Macht besitzen, Prozessberater in ihrer Organisation einzusetzen und auszubilden.

## Dankeschön

Wir bedanken uns herzlich für die vielfältige Unterstützung, die wir während dieses einjährigen Projekts erfahren haben. Ganz besonders danken wir allen Kunden und Kollegen der MAICONSULTING.

Christoph Buckel unterstützte uns nicht nur inhaltlich, technisch und mit einem psychodramatischen Exkurs, sondern lenkte uns mit psychologischem Geschick, wenn wir drohten, die Richtung zu verlieren.

Danke an Friederike von Benten, die unzählige Gespräche mit uns führte und unser Erfahrungswissen in Worte fasste. Danke auch an Johanna Elhardt, die uns bei der Aufbereitung der Methoden eine große Hilfe war. Danke auch an Marion Göhler, die uns bei der Recherche zur zweiten Auflage wunderbar unterstützt hat.

Eine schöne Zusammenarbeit hatten wir mit Christian Ridder, der unsere Texte in Illustrationen übersetzte. Zudem danken wir Peter Untucht und Sarah Lay für ihre Inputs von externer Seite. Unserem Kollegen Arnd Küppers danken wir für seine gedanklichen und tatkräftigen Ergänzungen.

Besten Dank auch an Ingeborg Sachsenmeier vom Beltz Verlag für ihr Lektorat.

## Zehn bestreitbare Grundannahmen zur Prozessberatung

- 1 **Anarchie ist die Utopie guter Prozessberatung!** Hierarchie ist ein interessanter Versuch, komplexe Systeme zu steuern. Auf lange Sicht aber ineffizient. Prozessberater träumen von Organisationen, die sich anders steuern. – Was eigentlich, wenn der Traum wahr werden würde?
- 2 **Prozessberater wollen mehr als nur Unternehmen zum Erfolg führen.** Auch wenn sie es selbst nicht gern so sehen: Prozessberater sind Missionare. Denn: Sie arbeiten mit Leidenschaft in Unternehmen, in denen die Menschen mehr finden als nur Arbeit, in denen passende Formen von Führung und Zusammenarbeit möglich werden.
- 3 **Prozessberater sind Unternehmenskulturschaffende.** Kulturarbeit bedeutet, Einfluss zu nehmen auf Haltung und Verhalten der Menschen. Organisationen sind dazu da, die Komplexität der Welt durch Hierarchie und Prozesse zu reduzieren. Bei diesem Unterfangen entwickeln sich häufig Kulturen, die versuchen, nicht nur die Welt, sondern auch den Menschen einfacher zu machen, als er ist. Solche Komplexitätsreduktionen führen aber manchmal zu Komplikationen. An einer Änderung dieser Sichtweise lässt sich arbeiten.
- 4 **Prozessberatung ist die Kunst, soziale Beziehungen zielgerichtet zu gestalten.** Prozessberater verkaufen ihre Zeit. Prozessberater denken nicht in Produkten, sondern in Kontaktqualitäten. Nicht die Methoden der Prozessberatung wirken, sondern die Haltungen der Berater.
- 5 **Prozessberater arbeiten nur dann für die Organisationen erfolgreich, denen sie auch Erfolg wünschen.** Sie unterstützen Unternehmen dabei, effizienter zu werden. Gleichzeitig sehen sie sie als Orte, in denen Menschen eine Menge Zeit verbringen. Deshalb sind gute Unternehmen mehr als effiziente Geldmaschinen. Sie stehen gleichermaßen für Spaß, Persönlichkeitsentwicklung und etliche andere schöne Sachen. Sie gehen der Frage nach, wie Arbeitswelt und Lebenswelt versöhnt werden können.
- 6 **Prozessberater glauben, dass Menschen gut arbeiten wollen.** Komfortzonen sind die Luftschutzbunker der Mitarbeiter gegen Demotivationsangriffe vonseiten der Organisationen. Die These, dass Menschen eigentlich ihr Bestes geben wollen (und Organisationen in vielen Fällen so sind, dass sie das verhindern), ist idealistisch. Wenn man aber an sie glaubt, kann man dieses Beste plötzlich tatsächlich sehen. Dort, wo Prozessberater arbeiten, entdecken Mitarbeiter ihre Stärken neu und stärken damit Neues.

- 7 **Prozessberater leisten Hilfe zur Selbsthilfe.** Sie bringen keine Ziele in die Organisationen, sondern sie betreiben Hebammenkunst. Am Anfang müssen sie verstehen, was anders werden soll und gleichzeitig was erhalten bleiben soll. Sie fragen nach und sind dabei zurückhaltend mit eigenen Lösungsvorschlägen. Sie geben Feedback über ihr Verständnis der Situation und zeigen mögliche Probleme auf. In der Arbeit selbst sorgen sie für Orientierung und Transparenz des Vorgehens. Sie geben Sicherheit in der Unsicherheit, sie sind als Person präsent und ermutigen zum Aushalten dieser Ambivalenz. Sie sorgen für Langsamkeit. Denn: Schnelligkeit macht Lösungen oberflächlich.
- 8 **Prozessberater lieben Konflikte und Versöhnungen.** Sie konfrontieren mit Wahrheiten, helfen Tabus entdecken und sorgen für eine klare Sprache. Um das tun zu können, müssen sie unabhängig sein oder sich zumindest so fühlen. Sie sehen das Gute (im Schlechten). Sie arbeiten mit den Widerständen, sprechen Emotionen an und nehmen Ängste auf. Nach Auseinander-Setzungen helfen sie bei neuen Zusammen-Setzungen. Sie arbeiten an gemeinsamen Vorstellungen und Zielen der Organisation.
- 9 **Prozessberater denken kurzfristig langfristig.** Sie helfen langfristig an einer Organisation zu basteln, die zu den Mitarbeitern, Märkten und auch zu den Zielgruppen passt. Die Arbeit gestaltet sich dabei prozessorientiert: Der nächste Schritt wird jeweils vom Ergebnis des vorherigen bestimmt. Dabei ist es die Aufgabe des Beraters, Prozesse zu strukturieren und zu stabilisieren, nicht die inhaltlichen Lösungen zu erarbeiten.
- 10 **Prozessberater helfen Organisationen beim Feiern.** Am besten, indem sie selbst mitfeiern. Zuerst also beteiligen sie die Betroffenen, und dann beim Feiern werden Beteiligte zu »Besoffenen« an der Freude über Gelungenes.



# Teil 1

## Basisthemen der Prozessberatung

- 1 Zugänge und Ziele**
- 2 Menschen, Bilder, Organisationen**
- 3 Ein paar Ideen und die Urväter der Prozessberatung**
- 4 Linke Ideen zu rechten Preisen: Kritik an der Organisationsentwicklung**
- 5 Moderationsmethode und Prozessberatung**

# 1 Zugänge und Ziele

## Beratung – hart, weich, blutig oder medium?

Beratungsunternehmen selbst unterscheiden gerne zwischen weicher und harter Beratung. Üblicherweise werden der harten Beratung folgende Qualitäten zugeschrieben (Lippl 2009, S. 43): Sie arbeiten mit speziellem Fachwissen, kennen sich in den Methoden der Projektarbeit aus und analysieren objektiv bestehende Strukturen und Prozesse.

Auf der anderen Seite stehen die »weichen« Prozessberater in der Tradition des legendären Edgar Schein (\*1928). Rudolf Wimmer (2004) schätzte einmal, dass es ungefähr 14.500 Beratungsunternehmen in Deutschland gibt, die mehr als 70.000 Berater beschäftigen. Dabei seien etwa 3.000 bis 4.000 Berater, die im weitesten Sinne als Prozessberater tätig sind.

Prozessberater bringen kein Fachwissen in die Organisation, sondern praktizieren Hebammenkunst. Sie wollen den vorhandenen »Wissensschatz« heben. Ihr Schwerpunkt liegt (Froschauer 2006, S. 60):

- im Prozesswissen bei der Weiterentwicklung von Organisationen,
- in der Gestaltung von Entwicklungs- beziehungsweise Problemlöseprozessen,
- in der Aktivierung von systemeigenen Potenzialen und Ressourcen,
- in der Anleitung zur Selbsthilfe.

»Weich oder hart?« wirft somit eine Frage nach dem Entweder-oder-Prinzip auf. Allerdings: Einfache Entweder-oder-Unterscheidungen haben es heutzutage auch in einer digitalisierten Welt schwer, als Wirklichkeitsbeschreibung anerkannt zu werden. Es ist daher zweifelhaft, ob man so der Komplexität in der heutigen Unternehmens- und Beratungswelt gerecht wird.

Integration der Bipolarität – so scheint es – wäre das Zauberwort, also der richtige Mix der Ansätze passend zusammengestellt für die unternehmensindividuellen Erfordernisse, spezifiziert auf die je eigenen Anforderungen, die sich aus der Situation eines Kunden ergeben. Königswieser, Sonuc und Gebhardt haben das in ihrem Buch »Komplementärberatung« (2008) bereits vorweggenommen. Sie plädieren dafür, dass Fach- und Prozessberater nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten sollten. Auf diese Weise würden sich Inhalts- und Prozess-Know-how – zum Wohle des Kunden – ergänzen. Real klappt das eher selten. Dort, wo Berater des harten Ansatzes mit denen des weichen kooperieren sollen, dominiert die Couleur des jeweiligen Home-

systems. Farblich gesprochen: Grün sind sie sich beide nicht. Das Dilemma muss nicht bleiben, sofern der zu erwartende Konflikt vorab bedacht wird. Hilfreich wäre zudem eine große Kenntnis der Methodenmischungen aller Beteiligten. Wozu, in aller Bescheidenheit, dieses Buch auch beitragen soll.

## Wie kommt man eigentlich an Aufträge? Zugänge zur Organisationsberatung

Die Qualitäten der Prozessberater sind den meisten Kunden unbekannt. Selten also erhalten sie eindeutige Aufträge für das, was sie wirklich können. Es ist beinahe so, als ob sie sich durch Hintertüren ins Haus schleichen, um in die Küche zu kommen, wo man den Braten riecht und den Köchen in die Töpfe schauen oder in die Suppe spucken kann ...

Arnd Küppers hat unter der Jannowitzbrücke in Berlin einmal versucht, seinen Kollegen zu erklären, wie sie das tun, was sie da tun (Küppers 2010). Er beschreibt, wie sie am besten in die Küchen kommen. Bis wir – seine Kollegen – es verstanden hatten, war das etwas Komplexes, das er Jannowitzquadrat nannte. Das Jannowitzquadrat zeigt die unterschiedlichen Hintertürchen von Beratern, die nicht kalt akquirieren wollen, um ins Warme zu kommen. Solche Zugänge sind die ersten Berateraufträge in Unternehmen. Berater werden zu einem bestimmten Zweck von Kunden geholt: Ein bestehendes Problem soll gelöst werden, eine definierte Leistung soll erbracht werden und so weiter. Das Jannowitzquadrat sehen Sie in der Abbildung auf Seite 16.

### Ein paar Zugänge

Arnd Küppers unterscheidet vier Zugänge oder Intentionen, mit denen Kunden einen Berater ins Unternehmen holen.

**Fachberatung** wird angefordert, um Wissen oder Lösungen in die Organisation zu holen. Einkauf ist die Metapher dieses Tuns.

Edgar Schein (2003, S. 25 f.) bezeichnet das zugrunde liegende Beratungsverständnis in diesem Fall als »Telling-and-Selling-Modell«, und er führt aus: »Der Käufer, gewöhnlich ein einzelner Manager oder der Vertreter einer Gruppe in der Organisation, definiert ein Bedürfnis und folgert, dass die Organisation weder über die Ressourcen noch über die Zeit verfügt, dieses Bedürfnis zu befriedigen.« Auf dem Beratungsmarkt sucht er sich einen Beratungsanbieter aus, der ihm verspricht, das Defizit auszugleichen. In der Regel wählt er bekannte Marken, damit er sein Risiko minimiert. In etlichen Fällen haben die Käufer des Produkts selbst in jungen Jahren für die Marke gearbeitet und kennen noch den einen oder anderen Kollegen. Dabei vertraut der Kunde auf erprobte und standardisierte Methoden und Instrumente des Beraters.



Solche Aufträge können sein: Veränderungsprojekte in der Aufbau- und Ablauforganisation, Einführungen eines IT-Systems oder die Durchführung eines Kostensenkungsprogramms. Der Käufer wünscht sich Argumente, Entscheidungshilfen und vor allem schnelle messbare Lösungen. Der Fachberater wird dafür eingekauft, ein bestimmtes Ergebnis zu bringen, das vorher festgelegt wird.

Begonnen wird in der Regel mit einer Diagnosephase, der sich dann eine Art Gutachten anschließt und in einen Projektplan mit festen Meilensteinen mündet. Der Kunde überwacht (bestenfalls), ob das Ziel erreicht wird. Die Berater zeigen Präsenz beim Kunden und werden in der Organisation mit dem Auftrag personifiziert. Der Fachberater ist in der Rolle des Experten, Ingenieurs, Planers und Wissenschaftlers.

**Organisationsunterstützung** wird beauftragt, wenn ein Problem kurzfristig gelöst werden soll. Der Kunde erwartet vom Berater, dass er die Störung schnell behebt, dass im Betrieb wieder alles reibungslos laufen kann. Edgar Schein (2003, S. 30 f.) nennt hier das zugrunde liegende Beratungsverständnis »Arzt-Patient-Modell«: Mit einer »Therapie« sollen Schwächen ausgebügelt werden. In dem Auftrag kann es zum Beispiel um die noch holprige Umsetzung einer bereits eingeführten Umstrukturierung gehen. Der Auftrag bezieht sich dabei auf ein begrenztes Problem, das manchmal aus der Lösung eines anderen Problems entstanden ist. Der Kunde vertraut darauf, dass der Berater die Schwierigkeiten schnell aus der Welt schaffen kann. Häufig braucht es diese Form der Organisationsunterstützung, wenn die Fachberater ihr Fertighaus hingestellt haben, aber keiner einziehen will.

Bildungsmaßnahmen sind solche Zugänge. Trainings sollen Wissens- oder Verhaltensdefizite ausgleichen. Manchmal helfen sie tatsächlich, wenn Wissen fehlt, um etwas erledigen zu können. Wo Wollen oder Dürfen fehlen, helfen solche Maßnahmen nicht. Sie schaden dann eher. Denn: Die Lösung »Bildungsmaßnahme« wird zum Problem, wo das erwünschte Verhalten nicht gezeigt wird, weil die verborgenen Regeln der Organisation das gewünschte Verhalten eigentlich verbieten. – Gäbe es für Verhaltenstrainings in Organisationen eine Pisa-Studie, wäre der Turm schon lange umgefallen.

Der Berater zur Organisationsunterstützung ist in der Rolle eines Psychologen, Trainers, Moderators und Troubleshooters.

**Kommunikation** wird angefordert, wenn ein bereits vorhandenes Projekt oder Programm einer größeren Anzahl von Personen im Unternehmen plausibel gemacht werden soll. Der Auftrag kann sich beispielsweise auf die Kommunikation eines großen Veränderungsprogramms beziehen. Der Kunde erwartet vom Berater eine sogenannte Storyline (quasi eine Drehbuchskizze) und ihre Umsetzung. Alle sollen die Veränderung kennen, verstehen und akzeptieren. Neben der Storyline haben die Kommunikationstools eine besondere Bedeutung. Für Informationen werden Artikel, Broschüren, Infofaltblätter, Plakate, E-Mails, Newsletter und Zeitschriften genutzt. Neben einseitiger Kommunikation bestimmen häufig auch dialogische Formate den Austausch wie Intranet, Podcasts, interne Blogs, Videokonferenzen und soziale Netzwerke.

Der Berater für Kommunikation ist in der Rolle des Verkäufers, Journalisten und Katalysators.

**Organisationsentwicklung** wird im ersten Beraterkontakt selten angefordert, vielleicht weil vielen Kunden die folgende Definition unbekannt ist oder gerade weil sie sie kennen?