

Rainer König

Prozesse be-gleiten, damit sie nicht ent-gleiten

Mit dem Veränderungssog in Firmen und Verwaltungen ist auch ein neues Berufsbild entstanden: das des Prozessbegleiters oder Changemanagers bzw. Changeagents – wie er gerne im anglizistisch angehauchten Managementjargon genannt wird.

Aber was macht ein Prozessbegleiter eigentlich genau? Für die einen nichts - da er ja nur begleitet, für die anderen fast alles.

So ergab eine Umfrage in einem unserer Führungsseminare, dass ein guter Prozessbegleiter belastbar und fachlich kompetent, motivierend und vertrauenswürdig sowie kreativ und analytisch sein müsse. Darüber sollte er auch Projekte und Konflikte professionell managen, Workshops und Vereinbarungen locker und leicht moderieren und Ergebnisse souverän präsentieren können.

Das ist nicht wenig. Für einen normalen Menschen wahrscheinlich zuviel. Deshalb: Was genau muss ein Prozessbegleiter leisten und beherrschen? Die Wirklichkeit liegt sicher auch hier zwischen den beiden aufgeführten Extremen des nichts und alles.

Im folgenden wollen wir deshalb versuchen, diese Mitte etwas genauer zu bestimmen und die Arbeit des Prozessbegleiters präziser zu umreißen.

1. Das Tätigkeits- und Qualifikationsprofil des Prozessbegleiters

Heinz K. ist ausgebildeter Prozeßbegleiter. Zumindest kann es sich so nennen. Denn vor drei Jahren hat seine Kommune ihn und vier weitere Mitarbeiter - zumeist aus dem Hauptamt oder dem sozialpädagogischen Bereich - ausgewählt und zu Moderatoren ausgebildet. 'Ausgebildet' heißt, dass die fünf zu einem Rhetorik-, Präsentations- und Moderationsseminar geschickt wurden. Heinz K. hat seit dem bei zwei eintägigen Teamentwicklungsworkshops assistieren dürfen. Ansonsten macht er seinen Job wie vorher auch schon. Mit professioneller Prozessbegleitung hat das unseres Erachtens herzlich wenig zu tun.

Im Lateinischen meint *processus* das Vorwärts-/Fortschreiten, d.h. den Fortgang oder das Wachstum einer Sache. Ein Prozeß beschreibt von hieraus mehr als nur den bloßen Verlauf z.B. einer Veränderung. Vielmehr kommt ein *prozesshafter* Verlauf einem bestimmten Ziel näher, so daß der Gang der Dinge als Fortschritt erfahren wird. Prozesse stellen deshalb nichts anderes dar als die Umsetzungsphase von Projekten, worunter man im eigentlichen Sinn des Wortes *Projektion* Pläne, Entwürfe, Vorhaben oder Absichten versteht.

Begleiten kommt vom Althochdeutschen *bileiten*, womit so etwas wie führen und geleiten gemeint ist. Ein Begleiter muß also führen, d.h. Menschen zum zielorientierten Handeln (an)leiten können.

Vom Wortstamm her wäre also ein Prozessbegleiter ein Mensch, der Menschen so anleitet, daß sie ihre Projekte wie geplant umsetzen können. Dazu aber muss er Projekte

- von ihrer Sachseite her kompetent beraten und
- von ihrer menschlichen Seite her souverän betreuen können.

2. Kompetente Projektberatung auf der Sachseite

Daniela Mayrshofer und Hubertus A. Kröger beschreiben die Unterschiede zwischen Projekt- und Linien- oder Routinearbeit wie folgt:

Merkmal	Projektarbeit	Routinearbeit
Zeitliche Begrenzung	Aufgabe endet zu definiertem Zeitpunkt	Kontinuierliche Funktion, die erst endet, wenn Produktwechsel ansteht
Einmaligkeit und Neuartigkeit	Jedes Projektprodukt ist ein Unikum	Produkte und Dienstleistungen werden immer wieder in der gleichen Form und Ausführung erbracht
Komplexität	Jeder Arbeitsprozeß im Projekt muß neu erfaßt, geplant und gestaltet werden	Ziel: Standardisierung und Vereinfachung wiederholbarer Prozesse
Aufgabenbezogenes Budget	Budget bezieht sich auf Aufgabe	Budget bezieht sich in der Regel auf Funktionsbereich
Rechtlich-organisatorische Zuordnung	Vorübergehende Organisationsform, die bei jedem Projekt eingerichtet wird	Dauerhafte Organisation
Interdisziplinarität	Synergien durch unterschiedliche Disziplinen	Fachleute aus einer Disziplin übernehmen eine Funktion (z.B. Kaufleute) ¹

Übernimmt man diese Differenzierung, dann stellen zeitliche Begrenztheit, die Neuheit und Komplexität der Aufgabe, das vorübergehende der Organisationsstruktur des Projektes sowie die Kooperation zwischen unterschiedlichen Disziplinen das Typische eines Projektes dar und machen es damit zu einer äußerst diffizilen Angelegenheit.

Vom Prozessbegleiter, der hier z.B. der Projektleitung und/oder dem Projektteam beraten zur Seite stehen sollte, werden somit Kompetenzen vor allem in Zeit- und Organisationsmanagement von Projekten gefordert.

Darüber hinaus und unabhängig davon, ob er es mit Projekten zu tun hat, in denen besondere Sacharbeiten (z.B. Hoch- und Tiefbau, Anlagenbau, Maschinenbau, Kraftwerksbau), Forschungs- und Entwicklungsleistungen (z.B. Entwicklung eines neuen Medikaments oder einer neuen Softwaregeneration) oder Veränderungstätigkeiten (z.B. Organisationsreformen) zu erbringen sind, muss er die Fähigkeit besitzen,

- auch die Sachschiene von Projekten als *Prozeß* zu betrachten und in sinnvolle Stufen einzuteilen und
- für die richtige Prozessstufe den richtigen Rat zu geben.

Von hier aus sieht es so aus als wenn er gleich die Rolle des Projektleiters übernehmen würde. Das sollte aber nicht der Fall sein. Vielmehr besteht seine Hauptvorteil gegenüber diesem in der oft hilfreichen Distanz zum Projekt.

¹ Daniela Mayrshofer/Hubertus A. Kröger 1999., 14

Entsprechend besteht seine Hauptaufgabe auf der Sachebene darin, den Leiter und sein Team *beratend* zu begleiten:

Aufgaben des Projektleiters	Aufgaben des Prozeßbegleiters
<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsklärung mit dem Auftraggeber • regelmäßige Rückkopplung mit dem Auftraggeber • als Experte für das jeweilige Fachgebiet • Vertreten und Verantworten der im Projektteam erarbeiteten Ergebnisse (fachliche Führung) • Projektplanung und -organisation • Projektsteuerung • Repräsentation des Projektes im Umfeld • Controlling, soweit diese Funktion nicht an anderer Stelle erfüllt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung <ul style="list-style-type: none"> • in der Phase der Auftragsklärung. • bei der Gestaltung von Präsentationen und anderen Rückkopplungsprozessen • bei der Projektorganisation • bei der Projektplanung • bei der Wahl des Controllingverfahrens • bei der Projektsteuerung •

3. Kompetente Prozessberatung auf der Beziehungsebene

Es ist jedoch in der Regel nicht die Sachebene, die in Projekten die größten Probleme bereitet. Vie verzwickter ist der Umgang mit der zwischenmenschlichen Ebene der Klima- und Beziehungsfaktoren. Auch hier ist zwar zuallererst der Projektleiter gefordert. Jedoch tun sich hier gerade Sachspezialisten und Techniker sehr schwer. Menschen funktionieren nun mal nicht so wie Maschinen und das kann ganz schön nerven.

Hier kann der Prozessbegleiter als neutraler und kompetenter Moderator und Konfliktmanager betreuend eingreifen und so die Arbeit des Projektleiter sinnvoll ergänzen oder ihn unterstützen.

Aufgaben des Projektleiters auf der Beziehungsebene	Aufgaben des Prozessbegleiters auf der Beziehungsebene
<ul style="list-style-type: none"> • Personalführung und Teamleitung • Teamentwicklung • Interne Konfliktmoderation und Konfliktmediation 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation z.B. bei <ul style="list-style-type: none"> • Projektstart • Statusmeetings • Reviews • Präsentationen • Teamentwicklung z.B. <ul style="list-style-type: none"> • zur Reflexion der Zusammenarbeit von Team und Team/Projektleiter • Externe Konfliktmoderation und Konfliktmediation

Natürlich könnte der Projektleiter rein theoretisch all die aufgeführten Prozessbegleiteraufgaben selbst übernehmen. Rein praktisch aber fehlt ihm dazu oft

- sowohl die Zeit und soziale Kompetenz
- als auch die nötige Distanz (z.B. bei Konflikten) und die zur neutralen Moderation nötige Akzeptanz (des Teams).

Beides besitzt dagegen der Prozessbegleiter – zumindest unter optimalen Voraussetzungen. Folglich kann er auch ständig die Metaebene im Auge haben und gewährleisten, dass

- regelmäßig eine effiziente Rückkopplung mit dem Umfeld, d.h. mit den vom Projekt Betroffenen stattfindet (z.B. durch Workshops oder Gespräche);
- rechtzeitig die ´weichen´ Faktoren der Identitäts- und Teambildung berücksichtigt werden;
- Konflikte nicht verschleiert oder verdrängt, sondern gewinnbringend und produktiv bearbeitet werden.

Der Projektleiter wird derart sowohl zeitlich als auch psychisch entlastet. Deshalb ist es nicht zufällig, dass Projekte mit einer Trennung der Funktionen von Projektleitung und Prozessbegleitung in der Regel schneller und effizienter durchgeführt werden.