

Vier Arbeitsebenen der Prozessbegleitung

Viele Unternehmen nutzen zur Veränderung bestimmter Situationen eine kurzzeitige Prozessbegleitung mit Einzelmaßnahmen wie Mediation oder Workshops. Ziel ist es, die Beteiligten sehr schnell und sehr punktgenau zu befähigen, eine bestimmte Veränderung zu erreichen.

Um die gewünschte Veränderung zu erreichen, müssen die Beteiligten ihre Handlungen verändern, ansonsten bleibt die Situation unverändert. Die Beteiligten werden ihre Handlungen aber nur dann verändern, wenn sie sowohl über die erforderlichen Fähigkeiten (Wissen und Erfahrung) als auch Bereitschaften (Wille und Werte) verfügen. Fehlt einer dieser Aspekte, gibt es keine veränderten Handlungen.

Prozessbegleiter sorgen für Befähigung. Allerdings können sie dieses Leistungsversprechen nur unter der Voraussetzung vorhandener Bereitschaft leisten. Da fehlende Bereitschaft meistens nicht sofort offensichtlich ist, gehört es auch zur Prozessbegleitung, eine fehlende Bereitschaft erkennen zu können um sie besprechbar zu machen.

Deshalb muss in der Prozessbegleitung auf beiden Ebenen gearbeitet werden. Hinzu kommen unterschiedlichen Hierarchieebenen mit den jeweiligen Funktionen und der Vergewisserung rollenkonformen Handelns.

Die Umsetzung erfolgt in vier aufeinander aufbauenden Arbeitsebenen:

1. Kontext klären

Zu diesem ersten Schritt zählen insbesondere

- die Klarheit über den zu erreichenden SOLL-Zustand und
- die Sicherstellung rollenkonformen Führungshandelns
- Beschreibung von Aufgaben und Verantwortungen aller Beteiligten
- Briefing der Führungskräfte für den Kurzzeitprozess

2. Bereitschaft klären

Anschließend folgt die Überprüfung der Bereitschaft der Beteiligten. Dazu zählen

- dass die Beteiligten Grenze und Spielfeld kennen
- dass die Beteiligten auch das SOLL erreichen wollen und
- dass sich die Beteiligten durch den Prozess führen lassen

3. Ergebnisse erarbeiten

Danach wird der Weg zum geforderten SOLL erarbeitet

- Situation erfassen
- Lösungen entwickeln
- Transfersicherung in den Alltag mit konkretem Handlungsplan

4. Ergebnisse umsetzen

Schließlich wird dafür gesorgt, dass das SOLL im Alltag zur Realität wird

- Umsetzung des Handlungsplans
- Bewertung der erreichten Veränderungen durch alle Beteiligten
- Fortführung des Prozesses (in Eigenregie oder mit Unterstützung)

Im Prozessverlauf kann ein Zurückgehen auf die vorherigen Ebenen erforderlich sein, damit der jeweilige Handlungsrahmen gesichert bleibt.

Als weiterer handlungsleitender Grundsatz dient die Erfahrung, dass eine erfolgreiche Prozessbegleitung immer eine Koproduktion von Führungskräften, Beteiligten und Mediator darstellt. Deshalb müssen alle Beteiligten in den Prozess und seine Gestaltung einbezogen werden.

1. Kontext klären

2. Bereitschaft klären

3. Ergebnisse erarbeiten

4. Ergebnisse umsetzen