

Abstract

Titel: **Elemente der Prozessberatung für die Betreuung von Organisationen in einer Gruppenstruktur**

Kurzzusammenfassung: Marktmanager bewegen sich in einer Gruppenstruktur in einem grossen Spannungsfeld, da verschiedene Interessen und Erwartungshaltungen aufeinandertreffen. In der Vergangenheit wurden für die Betreuung und Beratung hauptsächlich Elemente der Fachberatung eingesetzt. Diese Vorgehensweise ist aktuell allerdings häufig nicht mehr zielführend. Es braucht andere Methoden, um die Ziele der Gruppenleitung zu erreichen. Es wird immer wichtiger, die einzelnen Organisationen zu Veränderungen zu bewegen, statt Druck auszuüben. Die Arbeit untersucht deshalb, ob Elemente der Prozessberatung für die Betreuung von Organisationen in einer Gruppenstruktur geeignet sind.

Verfasser: Pascal Egger

Herausgeber: Dr. Rainer Endl

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2015

Sprache: Deutsch

Zitation: Egger, P. (2015). *Elemente der Prozessberatung für die Betreuung von Organisationen in einer Gruppenstruktur*. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Prozessberatung, Fachberatung, Komplementärberatung, Beratungsformen, Organisationsentwicklung

Ausgangslage

Diese Arbeit untersucht ein Unternehmen, das in einer Gruppenstruktur mit zahlreichen betriebswirtschaftlich selbständigen Organisationen aufgebaut ist. Die Marktmanager bilden das wichtigste Bindeglied zwischen den autonomen Organisationen und der Gruppenleitung. Sie sind regional zugeteilt und betreuen im Auftrag der Gruppenleitung die einzelnen Organisationen und versuchen die gegenseitigen Interessen zu vertreten. Die Marktmanager agieren aufgrund der unterschiedlichen Interessen und der teilweise abweichenden Zielvorstellungen in einem starken Spannungsfeld. Die Marktmanager des untersuchten Unternehmens, die im Auftrag der Gruppe arbeiten, haben zudem im Gegensatz zu traditionellen Konzernen nur ein eingeschränktes Weisungsrecht. In der Vergangenheit wurden für die Betreuung und Beratung hauptsächlich Elemente der Fachberatung eingesetzt. Diese Vorgehensweise ist aktuell allerdings häufig nicht mehr zielführend, da die Entwicklungen und Massnahmen, die aufgrund der marktweiten Herausforderungen erforderlich sind, von einzelnen Organisationen nicht initiiert werden. Es braucht andere Methoden, um die Ziele der Gruppenleitung zu erreichen. Es wird immer wichtiger, die einzelnen Organisationen zu Veränderungen zu bewegen, statt Druck auszuüben. Dies ist mit der Fachberatung allein nur schwer möglich. Es ist jedoch denkbar, dass diese Problematik durch Ansätze der Prozessberatung oder durch kombinierte Beratungsmethoden gelöst werden kann. In der vorliegenden Arbeit wird diese Thematik untersucht und Aufschluss darüber gegeben.

Zielsetzung

Basierend auf den Gesprächen mit dem Themengeber und dem Referenten sind die Zielsetzungen durch den Verfasser definiert worden. Aus diesen Zielen lassen sich die folgenden zwei zentralen Fragestellungen ableiten:

- Welcher Beratungsansatz (Fachberatung, Prozessberatung oder integrierte Beratung) ist am besten für die Marktmanager geeignet?
- Wie und in welchem Kontext können Elemente der Prozessberatung sinnvoll in die Arbeit der Marktmanager integriert werden?

Das wirtschaftliche Umfeld verändert sich ständig. Dies zwingt Unternehmen dazu, sich immer mehr mit Veränderungen der eigenen Organisation auseinander zu setzen, um sich neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Die Organisationsentwicklung stellt deshalb einen wichtigen Teil der Unternehmensberatung dar. Beratende müssen in der Lage sein, eine Organisation die sie nur oberflächlich kennen, bei Entwicklungsprozessen zu beraten und zu unterstützen. Prozessberatung ist jedoch nicht nur auf das wirtschaftliche Umfeld beschränkt. Der gleiche Ansatz kann auch bei der Beratung

von Freunden, Familie oder Bekannten angewendet werden, was wiederum bedeutet, dass Ansätze der Prozessberatung für fast jeden Menschen relevant sind.

Vorgehen

In einem ersten Schritt hat sich der Verfasser über die Ausgangslage informiert. Mittels Sekundärrecherche wurde vertieftes Wissen über die Grundlagen der verschiedenen Beratungsformen aufgebaut. Darauf basierend hat der Verfasser das Forschungsdesign für die Primärerhebung durch Experteninterviews erarbeitet. Es wurden hierbei drei Marktmanager und ein Fachexperte für das Thema Prozessberatung befragt. Die Interviews mit den Marktmanagern wurden anschliessend ausgewertet und in einem nächsten Schritt mit den Grundlagen der Beratungsformen zusammengeführt. Der Verfasser hat hierfür Voraussetzungen für die Anwendung der Prozessberatung definiert und die Eignung beurteilt. Basierend auf der Eignung der Beratungsformen wurden Empfehlungen abgegeben, wie Elemente der Prozessberatung sinnvoll in die Arbeit der Marktmanager integriert werden können. Zuletzt wurde die zu Beginn definierte Zielsetzung überprüft und ein Ausblick auf die Anwendung der Ergebnisse geworfen.

Erkenntnisse

In der Fachliteratur findet sich häufig eine bipolare Aufteilung der Beratungsformen wieder. Beliebte ist hierbei die Gruppierung in die Gegenpole Fachberatung und Prozessberatung.

Fachberatende nutzen hierbei vor allem ihre Interpretationskompetenz für Daten und Fakten und standardisiertes Wissen. Die entstehenden Handlungsempfehlungen folgen einem rationalen Ursache-Wirkungsschema. Soziale Prozesse innerhalb einer Organisation haben sich dem unterzuordnen. Das Ergebnis der Beratung ist anschliessend eine Empfehlung oder eine Lösung für die auftraggebende Partei. Im Vordergrund steht jeweils der Inhalt eines Problems.

Die Prozessberatung beruht auf der Annahme, dass das fachliche Know-how bereits generell in Unternehmen vorhanden ist. Um dieses Know-how freizusetzen und allfällige Blockaden zu lösen, braucht es allerdings Unterstützung durch einen Beratenden. Dieser liefert Hilfe zur Selbsthilfe für die Organisation. Im Gegensatz zur Fachberatung sehen Prozessberatende eine Organisation als komplexes System an. Ihre Arbeit fokussiert sich vor allem auf die Begleitung von Veränderungen.

Das Hauptziel von integrierten Beratungsansätzen ist es, durch die Kombination der Fach- und Prozessberatung schneller zu einem besseren und ressourcenschonenderen Ergebnis zu gelangen. Die Idee ist, dass es sinnvoller ist, die harten Elemente der Fach-

beratung mit den weichen Elementen der Prozessberatung zu verbinden, statt Fronten zu bilden. Das heisst, die inhaltliche Kompetenz soll mit der sozialen Kompetenz zusammengeführt werden.

Die Interviews haben gezeigt, dass die Beratungstätigkeit für die Marktmanager der untersuchten Firma lediglich eine untergeordnete Rolle spielt. Die Weiterleitung von Informationen besitzt einen weitaus grösseren Stellenwert. Zur Beurteilung der Prozessberatung hat der Verfasser dennoch Voraussetzungen definiert. Diese sind in der nachstehenden Abbildung aufgeführt.

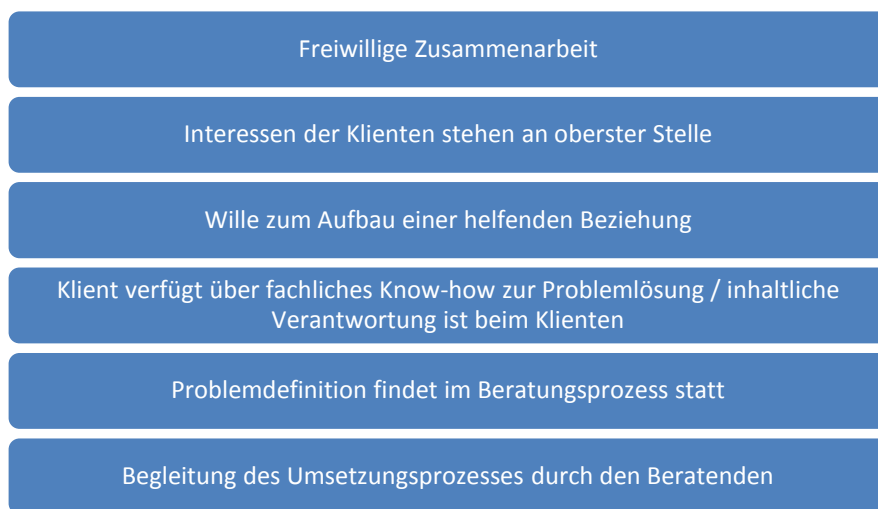


Abbildung: Voraussetzungen für die Prozessberatung.

Bisher steht bei der Betreuung der einzelnen Organisationen die Fachberatung im Fokus. Diese wird ergänzt durch wenige Aspekte der Prozessberatung. Dadurch kann man bereits jetzt von einer integrierten Beratung sprechen. Die Beurteilung der Voraussetzungen hat gezeigt, dass eine reine Form der Prozessberatung nicht zielbringend ist. Der Verfasser beurteilt die integrierte Beratungsform, mit der Prozessberatung als Bestandteil, als am besten geeignet für die Betreuung. Der Grund hierfür ist, dass bereits jetzt einzelne Elemente der Prozessberatung erfolgreich eingesetzt werden und die Beurteilung in dieser Arbeit stark auf theoretischen Voraussetzungen basiert. Die Prozessberatung ist ausserdem mehr eine Haltung als eine feste Methode. Das Hauptziel dieser Beratungsform, nämlich der Aufbau einer helfenden Beziehung, ist zudem durchaus konform mit den Interessen der Gruppenleitung. Weiter gewinnen die weichen Faktoren (Skills, Shared Values, Staff, Style) zunehmend an Bedeutung, weshalb das Bewusstsein der Marktmanager für die Haltung der Prozessberatung gestärkt werden sollte. Durch eine Sensibilisierung für die Beratungsformen und deren Eigenschaften wird ein schneller, situativer und kontextbezogener Wechsel zwischen der Fach- und der Prozessberatung ermöglicht. Genau dieser Wechsel zwischen den Beratungsformen ist am besten für die Arbeit der Marktmanager geeignet.

Es wurde erkannt, dass selbst in der Wissenschaft keine Einigkeit zu den verschiedenen Beratungsformen herrscht. Auch ist unklar, ob es sinnvoll ist, die Fach- und die Prozessberatung in einem integrierten Beratungsansatz zusammenzuführen.

Das Thema Prozessberatung kann nur schwierig konkret und greifbar aufgearbeitet werden, da das Verständnis für diese Beratungsform von Autor zu Autor unterschiedlich ausfällt. Es hat sich gezeigt, dass es sich bei der Prozessberatung mehr um eine Philosophie als um eine konkrete Methode handelt. Die wesentlichen Unterschiede zwischen der Fach- und der Prozessberatung liegen in der Grundhaltung des Beratenden. Es hat sich zudem herausgestellt, dass auch Prozessberatende in der Praxis nicht ohne Fachwissen auskommen.

Aufgrund der schlechten Verfügbarkeit von Studien zu der Prozessberatung liegt die Vermutung nahe, dass der Markt für diese Beratungsform nur schwer fassbar und die Prozessberatung ausserdem noch nicht sehr verbreitet ist.

Der Einsatz der Prozessberatung ist stark von den Wünschen der Klienten abhängig. Um eine abschliessende Beurteilung der Prozessberatung für die genannte Gruppe zu geben, wäre es deshalb notwendig in einem Folgeprojekt auch die Bedürfnisse der einzelnen Organisationen abzuklären.

Literaturquellen

Nachfolgend sind die vier zentralsten Literaturquellen für diese Arbeit aufgelistet:

Guggenberg, L. von. (2011). Mit beiden Augen sieht man besser [Elektronische Version]. *Organisationsberat Superv Coach*, 18 (4), 383-397.

Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J. & Hillebrand, M. (2006). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Systemisches Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Aufl.). EHP-Organisation. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Sutrich, O. & Schindlbeck, U. (2004). Es gibt viel zu tun - wer packt mit an?: Nachhaltige Beratung als Verbindung von Fach- und Prozessexpertise im Beratungsprozess. In G. Fatzer (Hrsg.), *Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft*. Supervision und Beratung 2 (S. 269–301). EHP Organisation.