SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Synergien von Fach- und Prozessberatung: ein Kooperationsmodell

Fitsch, Hellen; Scherf, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Fitsch, H., & Scherf, M. (2005). Synergien von Fach- und Prozessberatung: ein Kooperationsmodell. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, *28*(2), 284-299. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38503

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Praxisbericht

Synergien von Fach- und Prozessberatung

Ein Kooperationsmodell

Hellen Fitsch, Michael Scherf

Seit den 1990er Jahren wird in der Beratungsliteratur das Verhältnis von Fach- und Prozessberatung debattiert und eine engere Kooperation beider Beratungstypen gefordert. Die Unterschiedlichkeit der beiden Beratungstypen stellt bei der Beschreibung von Kooperationsmodellen, aber auch bei praktischen Kooperationsversuchen stets eine besondere Herausforderung dar. An einem Fallbeispiel, nämlich der Einführung von Lean Production-Prinzipien in einem Produktionswerk eines deutschen Automobilkonzerns, arbeiten wir die unterschiedlichen Beratungsannahmen und -strategien der beiden Beratungstypen heraus. Idealtypisch initiiert Fachberatung hauptsächlich Veränderungen via Wissensvermittlung vor allem auf der Ebene von Einzelpersonen und ihrer Vernetzung. Insgesamt fokussiert Fachberatung besonders auf „richtige" Inhalte und fachlich-technische Ergebnisse. Prozessberatung hingegen versucht Veränderungen vor allem über Beteiligung und die Gestaltung von Reflexions- und Entscheidungsmöglichkeiten zu initiieren. Sie setzt dabei hauptsächlich auf der Ebene von Gruppen und Organisationsstrukturen an. Beide Beratungstypen können also je wichtige Veränderungsimpulse geben und decken jeweils unterschiedliche Handlungs- und Steuerungsfelder in komplexen Veränderungsprozessen ab. Auf der Basis dieser Analyse entwickeln wir Bausteine eines Kooperationsmodells, bei dem Vertreter beider Beratungsstrategien je spezifische Anteile gestalten.

1 Überblick: Fach- und Prozessberatung in der Beratungsdebatte

In der Beratungsliteratur und -praxis wird gemeinhin zwischen Fach- und Prozessberatung unterschieden. Dabei wird „Fachberatung" weitgehend einheitlich charakterisiert. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede bei dem, was unter „Prozessberatung" verstanden wird. Unter „Fach-" bzw. „Expertenberatung" wird eine inhaltsorientierte Beratung durch Fachexpert/inn/en verstanden, die dem Klientensystem Problemanalysen und -lösungen vorschlagen (bspw. Walger 1995). Besonders betriebswirtschaftliche und technische Probleme stehen dabei im Zentrum. Der Begriff „Prozessberatung" geht zwar auf *Edgar Schein* zurück (1969), der unter Prozessberatung eine „helfende Beziehung" zwischen Berater/in und Klient/in versteht (2000, S. 13). Allerdings wird der Begriff heute meist abweichend von *Scheins* Verständnis verwendet. Das Potpourri der Prozessberatung reicht derzeit von einer Gestaltung komplexer Veränderungsprozesse über eine aktive Umsetzungsunterstützung bis hin zu einer Verbesserung der Ablaufprozesse. Auch wird Prozessberatung häufig mit dem bereits seit den 1950er Jahren bestehenden Konzept der Organisationsentwicklung

(zurückgehend auf die Klassiker *Kurt Lewin* 1953 und *Bennis* et al 1969) oder mit systemischen Beratungsansätzen (wie bspw. von *Königswieser* et al 2005) gleichgesetzt.

In diesem Artikel wollen wir einen ersten Versuch eines integrierten Kooperationsmodells beider Beratungstypen wagen, da eine Kooperation zunehmend vom Markt gefordert wird und praktische Kooperationsversuche bisher kaum auf ein integriertes Modell zugreifen können. Dazu stellen wir an einem Praxisbeispiel, nämlich der Einführung von Lean Production-Prinzipien in der Automobilindustrie, zunächst die unterschiedlichen Annahmen – und daraus resultierend: unterschiedliche Beratungsstrategien – der beiden Beratungstypen dar sowie die konkreten Veränderungen im Klientensystem. Auf der Basis der Fallanalyse stellen wir zum Schluss Ansätze für einen integrierten Beratungs- und Veränderungsprozess vor, um Veränderungsimpulse beider Beratungstypen miteinander zu verbinden. Die erarbeiteten Ansätze verstehen wir als Bausteine eines noch weiter auszuarbeitenden Kooperationsmodells beider Beratungstypen.

2 Der Praxisfall – ein Produktionswerk eines internationalen Automobilkonzerns führt Lean Production-Prinzipien ein

Die deutsche Automobilindustrie steht unter enormem internationalen Wettbewerbsdruck. Dabei sind nicht nur die Kosten im Fokus, sondern ebenso Qualität und Liefertreue bzw. time to market und damit sämtliche zentralen Erfolgskriterien einer Großserienproduktion. Eine Überlebensstrategie für die Automobilindustrie ist seit Ende der 1980er Jahre die Einführung des Managementkonzepts Lean Production, das auf die mittlerweile zum Klassiker avancierte MIT-Studie von *Womack, Jones und Roos* (1992) zurückgeht. Sie belegen, dass japanische Automobilhersteller erfolgreicher produzieren, weil sie ihre Organisation und Produktion an zentralen Prinzipien ausrichten, die sie unter dem Begriff „Lean Production" zusammenfassen. Auch wenn das Konzept nun bereits gut 20 Jahre besteht, gibt es in der deutschen Automobilindustrie bis heute Bestrebungen, Lean Production-Prinzipien einzuführen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Ein solcher Einführungsprozess in einem Produktionswerk eines globalen Automobilkonzerns dient uns als Fallbeispiel, um die unterschiedlichen Vorgehensweisen von Fach- und Prozessberatung zu charakterisieren.

Seit Mitte der 1990er Jahre werden im hier betrachteten Produktionswerk die Prinzipien von Lean Production eingeführt. Nachdem es in den 1990er Jahren bereits in den einzelnen Konzernteilen unterschiedliche Bemühungen gab, beschließt die Konzernzentrale 1999, die gesamte Produktion an Lean Production-Prinzipien auszurichten. An diesem komplexen Veränderungsprozess[1] sind Berater/innen mit zwei unterschiedlichen Bera-

1 Von einem komplexen Veränderungsprozess sprechen wir, weil es sich um einen Prozess handelt, der über einen langen Zeitraum mit vielen unterschiedlichen Akteuren stattfindet und bei dem es neben technischen Änderungen auch um strategische Weichenstellungen und alltägliche Verhaltensänderung geht.

tungsverständnissen beteiligt: interne Fach- und interne Prozessberatung.[2] Sie agieren aufgrund unterschiedlicher Annahmen und verfolgen daher unterschiedliche Veränderungsstrategien, wie wir nun zeigen werden.

Tab. 1: Das Fallbeispiel im Überblick

Produkte	Motoren, Getriebe, Achsen, Gieß- und Schmiedeteile
Mitarbeiterzahl	ca. 22000
Führungskräfte	ca. 1000
Führungsebenen	5
Organisationsstruktur	11 Produktions- und Dienstleistungscenter

2.1 Einführung der Prinzipien durch die Fachberater

Im Jahre 1999 erhalten interne Fachberater/innen den Auftrag, den Einführungsprozess der Lean Production-Prinzipien zu gestalten. Im betrachteten Werk sind sie im Bereich für Produktionsplanung organisiert und fachlich einer konzernzentralen Funktion zugeordnet. Ihr Ziel ist die Einführung von Produktionsprinzipien zu den fünf Themen: Strategie und Führung, Prozessgestaltung und Standardisierung, Qualität und robuste Prozesse, Just in Time sowie Arbeitsstrukturen.

Die Strategie der Fachberater/innen ist es zunächst, alle Führungskräfte top down über die Produktionsprinzipien zu informieren und zu schulen sowie die Anwendung jährlich zu auditieren. Dabei erhalten die Führungskräfte eine Rückmeldung darüber, wieviel Prozent der Prinzipien in welchem Umfang in ihrem Bereich umgesetzt wurden. Daneben bauen die Fachberater/innen eine dezentrale Organisation von Fachkräften auf, um die Führungskräfte bei der Einführung und Umsetzung der Methoden zu unterstützen. 2003 werden zusätzlich so genannte Expertenprojekte durchgeführt, bei denen fachlich qualifizierte und zentral organisierte Experten dreimonatige Veränderungsprojekte in den Produktionsbereichen anleiten. Hier werden Verbesserungen des Produktionsablaufs mit Unterstützung der Fachberater/innen nachvollziehbar und erfahrbar gemacht. „Einführung der Produktionsprinzipien“ wird von der Fachberaterung demnach als Einführung der einzelnen Methoden mittels Schulungen, Auditierungen und Erfahrungslernen interpretiert.

2.2 Unterstützung der Einführung durch die Prozessberater

Die anfangs projektartig organisierten Fachberater/innen werden zu Beginn des Jahres 2003 nach dreijähriger Laufzeit als permanente Linienfunktion organisiert. Das Projekt ende stellt den Anlass dar, über den erreichten Stand in der Einführung der Lean Production-Prinzipien nachzudenken. Zwei Anhaltspunkte beschäftigen das Top Management:

2 Wir sprechen hier von Fach- und Prozessberatung und greifen damit die in der Beratungsdebatte gängigen Begriffe auf. Die Fachberater/innen haben intern je nach Tätitgkeit unterschiedliche Bezeichnungen; die Prozessberater/innen nennen sich Organsationsentwickler.

1. das Produktionssystem hat intern ein schlechtes Image,
2. das Verhältnis von Aufwand und Nutzen wird kritisch betrachtet.

An dieser Nahtstelle des Veränderungsprozesses Lean Production werden interne Prozessberater/innen für die weitere Unterstützung des Prozesses im betrachteten Produktionswerk hinzugezogen.[3] Ihr Auftrag ist es, die beiden Anhaltspunkte weiter zu detaillieren, Gegenmaßnahmen zu entwickeln, abzustimmen und ggf. einzuleiten. Organisatorisch sind die Prozessberater/innen in einer Stabstelle dem Werkleiter zugeordnet.

Die Prozessberatung versucht zunächst durch hierarchieübergreifende Analyse-Workshops in den einzelnen Funktionsbereichen, die aktuellen Sichtweisen aller Beteiligten auf das Produktionssystem zu ermitteln und diese Sichtweisen den verantwortlichen Führungskräften transparent zu machen. In den Analyse-Workshops wird festgestellt, dass den Führungskräften und Mitarbeitern der Sinn und Nutzen des neuen Produktionssystems nicht durchgängig klar ist und sie deshalb die Produktionsmethoden nicht flächendeckend selbständig anwenden. Weiterhin wird das Produktionssystem als Kontrollinstrument betrachtet, das eher Mehrarbeit verursacht als zur Prozessoptimierung beizutragen. Außerdem bestehen Zweifel daran, inwieweit die Auditwerte der Methodenumsetzung aussagekräftig für die Entwicklung der Produktivität sind.

Die Prozessberater/innen konzentrieren sich bei der weiteren Arbeit zunächst besonders auf den Sinn und Nutzen des Produktionssystems. Ihre Annahme ist es, dass bei einer intensiven Auseinandersetzung der Führungskräfte mit den Zielen des Produktionssystems

1. das mittel- und langfristige Ziel der Anstrengungen besser verstanden wird,
2. die Gestaltungsspielräume und -notwendigkeiten der Führungskräfte selbst deutlich werden und
3. die Anwendung der einzelnen Methoden stärker an Organisationszielen ausgerichtet wird.

Um diese Ziele zu erreichen, initiiert die Prozessberatung einen beteiligungsorientierten Prozess der Entwicklung und Kommunikation einer Vision „Lean Production". Diese Vision beschreibt in zehn Leitlinien die zentralen Ziele, welche die Organisation mit der Einführung der Lean Production-Prinzipien verfolgt. Sie stellen auf einer hohen Aggregationsebene das Sinnkonzept von Lean Production dar.

Erster Schritt der Visionsentwicklung ist, dass eine Gruppe von Führungskräften des mittleren Managements einen Vorschlag erarbeitet, der anschließend von allen oberen und mittleren Führungskräften diskutiert und kommentiert wird. Die Diskussion findet in einer für solch großflächige Diskussionen entwickelten virtuellen Diskussionsplattform statt. Später erhalten dann alle Führungskräften des Werkes die Gelegenheit, ihre Erfahrungen zu erfolgreichen Handlungsstrategien im Umgang mit den Leitlinien ebenfalls virtuell zu diskutieren. „Einführung des Produktionssystem" wird von den Prozessberater/inne/n demnach als partizipative Entwicklung eines Sinnkonzeptes interpretiert.

Auf dieser Darstellung des Praxisfalls wollen wir nun idealtypisch die jeweiligen Beratungsannahmen der beiden Beratungstypen herausarbeiten. Die Veränderungsimpulse betrachten wir als Grundmaterial, auf dem ein Kooperationsmodell zwischen Fach- und Prozessberatung aufbauen kann.

3 Zwei der Prozessberater/innen waren wir.

3 Veränderungsimpulse von Fach- und Prozessberatung

Die unterschiedlichen Vorgehensweisen von Fach- und Prozessberatung bei der Gestaltung dieses Veränderungsprozesses beschreiben wir entlang von vier zentralen Merkmalen, die uns in der praktischen Arbeit als besonders relevant aufgefallen sind.[4]

Tab: 2: Charakteristik von Fach- und Prozessberatung

	Fachberatung	**Prozessberatung**
a) Wie werden Veränderungen in einer Organisation ausgelöst?	– Wissensvermittlung und -austausch über technisch-sachliche Inhalte	– Kollektive Reflexion / Selbstbeobachtung – Wissensvermittlung und -austausch über kommunikativ-soziale Inhalte
b) Auf welcher sozialen Ebene werden Interventionen angesetzt?	– Einzelpersonen – Netzwerke von Beauftragten – Personengruppen mit ähnlichem Erfahrungshintergrund – Expertenprojekte im Produktionsbereich	– Top-Management-Kreis – Gruppen des oberen Managements – Hierarchieübergreifende Gruppen
c) Wer gilt als Experte für die Definition sozialer Wirklichkeit?	– Experten: für Lean Production-Prinzipien – Beauftragte: für die Beobachtung von definierten Kennzahlen	– Führungskräfte: als Verantwortliche für ihren Bereich – Mitarbeiter: für die Wirkung von Vorgehensweisen
d) Wie werden Entscheidungsstrukturen genutzt und aufgebaut?	– Nutzung für Methodenentscheidungen, Vorgehensentscheidungen, Ressourcenentscheidungen – Neue Gremien bündeln Beobachtungsdaten oder vernetzen Experten mit Wissensempfängern	– Nutzung für Selbst- und Fremdbeobachtung und für Richtungsentscheidungen – Ein neues Gremium wird für bereichsübergreifende Situationseinschätzungen genutzt

3.1 Die Achillesferse der Organisation: Annahmen über Auslöser von Veränderungen

Der wohl größte Unterschied zwischen Fach- und Prozessberatung liegt in den Annahmen darüber, wodurch eine Veränderungen in der Organisation wahrscheinlich wird.

4 Wir erheben damit weder den Anspruch, die Unterscheidung der beiden Richtungen umfassend darzustellen, noch leiten wir unsere Dimensionen aus einem theoretischen Ansatz ab. Beim derzeitigen Theoriestand der Diskussion scheint es uns sinnvoller zu sein, auf praktische Erfahrungen zurückzugreifen, um diese als Grundmaterial einer anstehenden Theoriebildung zu nutzen.

Fachberater/innen sehen ihre Aufgabe darin, die Wissensvermittlung und den Wissensaustausch über die Produktionsmethoden zu gestalten. Aufgrund dieser zentralen Annahme schulen sie kaskadenförmig alle Führungskräfte zu den Produktionsmethoden und informieren über Standards, die von allen Organisationsmitgliedern einzuhalten sind. Neben diesen klassischen Seminarveranstaltungen setzen die Fachberater/innen auf das Erleben und Erfahren der Methodenanwendung. Daher werden für die Anwender Besuche in solchen Bereichen veranstaltet, in denen die Umsetzung in fachlicher Hinsicht besonders vorbildlich ist (sog. Best-Practice-Besuche). Das Konzept der Fachberatung geht somit von der Grundannahme aus, dass es bei der Einführung von Lean Production „richtige" Verhaltensweisen und Grundsätze gibt, an die die Mitglieder der Organisation sich halten müssen, um zum Erfolg zu kommen.

Im Unterschied dazu nehmen Prozessberater/innen an, dass die Führungskräfte sich zunächst über ihre Ziele der Veränderung durch Lean Production verständigen müssen. Anschließend und begleitend gestalten sie kollektive Reflexionen über das Maß der Zielerreichung und über erfolgreiche Handlungsstrategien zur Zielerreichung. Dabei stehen die Führungskräfte besonders im Fokus. Damit geht die Prozessberatung davon aus, dass die Lean Production-Prinzipien von den Führungskräften selbst in eigenes Denken und Handeln übersetzt werden müssen und es in einer Organisation sehr unterschiedliche Strategien geben kann, die Prinzipien erfolgreich einzusetzen.[5]

3.2 Die Veränderung lokalisieren: Annahmen über relevante soziale Interventionsebenen

In der Theorie der Organisationsentwicklung werden häufig vier Interventionsebenen unterschiedenen: Person, Gruppe, Netzwerk, Organisation (zur Unterscheidung der Systemebenen vgl. u.a. *Scherf* 2002). In der Praxis lassen sich anhand dieser Unterscheidung Differenzen im Vorgehen von Fach- und Prozessberatung feststellen.

Die Fachberater/innen setzen besonders an zwei sozialen Ebenen an: auf der Ebene der Personen und auf der Ebene der Netzwerke. So wurden zu Beginn des Einführungsprozesses Schulungen für die Führungskräfte durchgeführt und Beschreibungen der Produktionsmethoden im Werk zugänglich gemacht. Ziel war es, den einzelnen Führungskräften die Produktionsmethoden bekannt zu machen. Diese Einzelpersonen wiederum werden in bereichsübergreifenden Netzwerken verbunden, wenn es z.B. um ihre Erfahrungen in der Gestaltung der Arbeitsabläufe in der Produktion geht. Außerdem haben Fachberater/innen ein Netzwerk von Fachexperten für das Thema Lean Production initiiert, das jenseits der bestehenden Aufbauorganisation besteht. Darüber hinaus gestalten die Fachberater/innen zunehmend so genannte Expertenprojekte, um die Veränderungen am Shopfloor voranzutreiben. Neben den oben genannten Ebenen werden damit auch Projekte als spezifische soziale Gestaltungsform genutzt. In ihnen wird außerhalb des Liniengeschäftes versucht, einen Bereich innerhalb einer kurzen Zeit entscheidend weiter zu entwickeln.

5 Eng mit diesem Unterschied ist auch die Art der Evaluation beider Beratungsrichtungen verbunden. OE-Berater achten dabei eher auf Prozessevaluationen, während Fachberater eher in- und outputorientiert vorgehen.

Dagegen intervenieren die Prozessberater/innen vor allem auf der Ebene der Gruppe[6] und der Organisation. Sie legen zunächst ein besonderes Schwergewicht auf die Auftragsklärung z.B. im Top Management des Produktionswerkes sowie auf die Festlegung wichtiger Richtungsentscheidungen. Außerdem sind die Analyse-Workshops hierarchieübergreifende Veranstaltungen, in denen pro Bereich Gruppen von Führungskräften und Mitarbeitern über die Zielrichtung diskutieren. Auch die virtuellen Diskussionsforen stellen eine Intervention auf Gruppenebene da, in denen einzelne oder mehrere Führungsebenen miteinander diskutieren. Neben diesen befristeten Gruppen begleiten die Prozessberater/innen eine fest institutionalisierte Gruppe von Führungskräften des mittleren Managements, die die Leitlinien zu Lean Production als Promotoren und Querdenker entwickeln und weitere Impulse für den Veränderungsprozess geben. Die Ebene der Organisation ist ebenfalls maßgeblich im Fokus, da die Mitglieder der verschiedenen Gruppen stets nach ihrer Funktion in der Organisation des Werkes ausgewählt wurden. Die zeitliche Abfolge von Einzelinterventionen ermöglicht eine Kombination von top-down und bottom-up-Impulsen, die in der Organisation immer wieder Reaktionen und Entscheidungen provozieren.

3.3 Die Wirklichkeit der Realität: Annahmen über die Definition sozialer Wirklichkeit

Unterschiede gibt es auch in den Annahmen, wessen Sichtweisen in dem Veränderungsprozess besonderes Gewicht haben sollten: Wer ist „Experte“ für soziale Wirklichkeit?

Die Fachberater/innen sehen die in Lean Production geschulten Personen als relevant an. Diese sollen die Qualität der Aktivitäten und Ergebnisse beurteilen. Hierbei definieren Experten relevante Kenngrößen, zeigen geeignete Methoden auf und messen Veränderungen. Entscheidungen der Grundlagen werden auch hier vom Management getroffen, allerdings haben dabei die Experten die Aufgabe, auf Situationen hinzuweisen und fachliche Vorschläge zur Veränderung zu machen.

Dagegen setzen die Prozessberater/innen darauf, dass Führungskräfte und Mitarbeiter selbst definieren, was in ihrem Bereich verändert werden sollte und unter welchen Bedingungen welche Veränderungen Erfolg haben werden. Dabei haben Fachberater/innen die wichtige Aufgabe, die fachlich sinnvollen Standards zu setzen. Allerdings betonen die Prozessberater/innen die Verantwortung der Führungskräfte und das besondere Wissen der Betroffenen. Für die Prozessberatung ist die Aktivierung der eigenen Ressourcen der Beteiligten damit besonders wichtig.

3.4 Die Organisation der Entscheidung: Annahmen über die sinnvolle Nutzung und Kreation von Entscheidungsstrukturen

Sowohl Fach- als auch Prozessberatung nutzt bestehende Entscheidungsstrukturen, initiiert aber auch neue Gremien und Entscheidungswege. Allerdings unterscheiden sie sich darin, wozu sie diese Entscheidungsstrukturen verwenden.

6 Mit Schäfers definieren wir Gruppe als einen Zusammenschluss von Menschen mit gemeinsam geteilten Normen und einer internen Aufgabendifferenzierung (1995, S. 104).

Fachberater/innen institutionalisieren Steuerkreise auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen, jährliche Audits, regelmäßige dezentrale Selbstaudits und einen regelmäßig stattfindenden Erfahrungsaustausch. Dabei forcieren sie insbesondere Entscheidungen über Inhalte, Vorgehen und notwendige Ressourcen. Die Gremien sind geprägt von der Präsentation von Sachverhalten und der Entscheidung innerhalb vorher ausgearbeiteter Entscheidungsalternativen. Die zur Umsetzung der Entscheidung notwendigen Aktivitäten werden überwiegend von den Fachberater/inne/n selbst durchgeführt.

Auch die Prozessberater/innen nutzen bestehende und schaffen neue Entscheidungsstrukturen: Sie institutionalisieren ein regelmäßiges Review zur Umsetzung der Vision in konkrete Handlungen und verankern die Zieldiskussion auf der Agenda der Klausuren des Top-Managements. Aber im Unterschied zu den Fachberater/inne/n werden diese Gremien genutzt, um Grundsatzdiskussionen anzuregen. So initiieren die Prozessberater/innen Treffen mit dem Top-Management, um eine ausführliche Diskussion der Zukunft der Produktionsprinzipien zu ermöglichen. Die Entscheidungen, die am Ende solcher Diskussionen getroffen werden, betreffen in einem nicht unerheblichen Anteil die anwesenden Führungskräfte selbst. Man könnte auch sagen, dass es hier um einen Prozess fortlaufender Selbstfestlegung und Selbstverpflichtung des Managements geht.

4 Veränderungen im Klientensystem

In einem zweiten Blick auf den Praxisfall möchten wir zeigen, welche Veränderungstendenzen sich während des Einführungsprozesses der Lean Production-Prinzipien im Klientensystem, also bei den Betroffenen des Veränderungsprozesses des beobachteten Produktionswerkes ergeben haben.[7] Wir gehen davon aus, dass die Kombination beider Beratungstypen die Veränderungen im Klientensystem in der einen oder anderen Weise günstig beeinflusst hat:

- Das Produktionssystem wird von den Mitarbeitern und Führungskräften des Werkes positiver beurteilt als zu Beginn der gemeinsamen Arbeit der beiden Beratungsrichtungen. Durch mehrwöchige wiederholte Diskussionen innerhalb der Gruppe der oberen drei Führungsebenen um die Ziele und Umsetzungsmöglichkeiten der Lean Production-Prinzipien im Werk hat sich die Wahrnehmung von Lean Produktion von einer abstrakten Anforderung zu einem Methodenbaukasten entwickelt. Die Diskussion um die Einhaltung lästiger Standards ist hinter die Diskussion um Unternehmensziele und mögliche Wege der Zielerreichung mit den Mitteln der Produktionsprinzipien zurückgetreten. Da die Führungskräfte den Umgang mit den Lean Production-Prinzipien im eigenen Unternehmen selbständig interpretieren und für die eigene Führungsverantwortung übersetzen, wird die Verantwortungsübernahme der Führungskräfte bei der Anwendung dieser Prinzipien gestärkt.
- Die Beschäftigung des Managements mit den eigenen Zielen und das Messen von Veränderungen bezogen auf diese Ziele (und nicht an der Umsetzung vorgegebener Prinzipien) ermöglicht zusätzlich die Übernahme von Verantwortung. Damit geht auch einher, dass der Diskussionsfokus um Lean Production sich von den ‚Gremien der Fachleute' mehr und mehr in die ‚Gremien der Führungskräfte' verlagert hat.

7 Das Klientensystem ist das von den Berater/innen beratene System (Königswieser 2001, S. 19).

– Die Fachberater/innen selbst kommen zunehmend in eine beratende und unterstützende Rolle. Dies ist möglich, weil Führungskräfte zunehmend eigene Ziele setzen und den Veränderungsprozess in ihrem Bereich selbstverantwortlich treiben und weniger an Fachleute delegieren.[8] Bei den Fachberater/inne/n setzt das jedoch voraus, dass sie die Ziele der Veränderung von Führungskräften einfordern und die attraktive Rolle der Ersatzmanager nicht einnehmen. Wenn es um die Nutzung von Fachprojekten und die Kompetenz von Fachberater/inne/n für den eigenen Führungsbereich geht, können Prozessberater/innen auch zukünftig wichtige Hilfen für Führungskräfte und Führungsmannschaften anbieten.

5 Bausteine eines Kooperationsmodells

Die Rekonstruktion der Annahmen verdeutlicht die unterschiedlichen, teilweise komplementären Vorgehensweisen von Fach- und Prozessberatung. Wir gehen davon aus, dass eine Kombination der jeweiligen Strategien wichtige Synergien bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen ermöglicht. Wir wollen daher nun auf der Basis des dargestellten Praxisfalls und unserer Erfahrung als Prozessberater/innen mögliche Bausteine eines integrierten Vorgehens von Prozess- und Fachberatung herausarbeiten. Bei diesem Vorgehen behalten die beiden Beratungstypen ihre jeweiligen Rollen: Die Prozessberater/innen übernehmen erstens maßgeblich die Verantwortung für den Prozess und die Settings (also das *Wie* des Veränderungsprozesses) sowie zweitens die Hoheit für die „weichen Faktoren". Wir greifen also eine gängige Zuschreibung von Prozessberatung auf und gehen von zwei Rollen der Prozessberatung aus: Prozessverantwortung und Personenorientierung.[9] Dagegen übernehmen die Fachberater/innen die Verantwortung für die Fachinputs (also das *Was* des Veränderungsprozesses).[10]

Wir unterscheiden folgende vier Bausteine, bei denen die beiden Beratungstypen jeweils unterschiedliche Aktivitäten übernehmen. Dabei orientieren wir uns an der klassischen Darstellung von Beratungsprozessen (bspw. Vahs 2000):

a) Analyse/Diagnose,
b) Handlungsrahmen,
c) Umsetzung,
d) Evaluation.

Zu jedem dieser vier Bausteine schlagen wir jeweils Interventionen vor, bei denen Prozess- und Fachberater/innen aus ihrer Perspektive wichtige Veränderungsimpulse beisteuern können (siehe Tabelle 3). Diese Darstellung verstehen wir als erste Idee einer integrierten Prozessarchitektur und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

8 Wichtig ist hierbei z.B. auch die Vorgabe von Zielwerten statt der Vorgabe von Maßnahmen.

9 Wir unterscheiden also zwei Rollen von Prozessberatung, die bspw. beim systemischen Beratungsansatz integriert, aber nicht differenziert sind.

10 Beide Beratungsstrategien in einer Beratungsperson zu vereinen, wie es in der Beratungsliteratur manchmal vorgeschlagen wird (bspw. Sutrich 2003), sehen wir wegen möglicher Rollenkonflikte eher kritisch.

Tab. 3: Integrierter Beratungsprozess

Strategien der Fachberatung	*Strategien der Prozessberatung*
a) Analyse/Diagnose	
Abgleich zwischen State of the Art und Ist-Situation Fachanalyse	Abgleich der Situationsdeutungen (Motive der Beteiligten und Stakeholder-Perspektiven) Anleitung der Übersetzung von Fachanalyse fürs eigene Handeln
Synergie: 1) Organisationssituation ganzheitlich erfassen 2) Diskussion durch Fachinputs anregen und moderieren	
b) Handlungsrahmen gestalten	
Sachorientierte Inputs für Handlungsrahmen geben	Personenorientierte Inputs für Handlungsrahmen geben und auf die Definition des Handlungsrahmens achten
Ziele und Handlungsalternativen vorschlagen	Auf Zielklärung achten und vorhandene Handlungsalternativen sichtbar machen
Strategien vorschlagen, um Zukunftsbild zu erlangen: Wertziele (z.B. Ergebnis, Liquidität) und Leistungsziele (z.B. Erbringung von Projektleistungen im Veränderungsprozess)	Strategien vorschlagen, um Zukunftsbild zu erlangen: Sozialziele (z.B. Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen, Motivation); dazu: Betroffene und Stakeholder einbinden
Messkriterien für Wert- und Leistungsziele vorschlagen	Die Bedeutung von Messkriterien betonen und Messkriterien für Sozialziele vorschlagen
Fokus bei Gestaltung der Settings liegt auf Wissensvermittlung	Fokus bei Gestaltung von Settings liegt auf Partizipation und Reflexion
Synergie: ganzheitliche Zielsetzungen und Strategien	
c) Umsetzung gestalten	
Wissen bereitstellen und bewerten	Wissensmanagement und Lernsettings gestalten
Konkrete Umsetzung vor Ort unterstützen	Darauf achten, dass Führungskräfte Ziele setzen und Betroffene möglichst eingebunden werden
Relevante Informationsinhalte zur Verfügung stellen	Neue Kommunikationsgelegenheiten schaffen, die Beschäftigte unterschiedlicher Funktion und Hierarchieebenen zusammenbringen
Aufmerksamkeit auf Best Practice lenken	Aufmerksamkeit auf Erfahrungswissen und Umsetzungswissen der Beteiligten lenken
Inhalte für Schulungen zur Verfügung stellen	Anleitung der Übersetzung von Fachinputs für das eigene Handeln
Netzwerke knüpfen; dabei Fokus auf Knowhow-Träger; Auswahl relevanter Knowhow-Träger und Best-Practice Bereiche	Netzwerke knüpfen; dabei Fokus auf Meinungsbildner und Entscheidungsträger
Synergie: 1) komplementäre Settings bieten ganzheitliche Veränderungsimpulse: Wissensvermittlung und Reflexion der Inhalte sowie des eigenen Verhaltens 2) Verbindung von Fachwissen mit Erfahrungswissen und Meinungsbildung	
d) Formativ evaluieren	
Fokus liegt auf „harten" Faktoren wie: Abläufe, Technik	Fokus liegt auf „weichen" Faktoren wie: Einstellungen, Emotionen, Erwartungen; auch: Stakholder Perspektiven einholen (bspw. Kundenrückmeldung) und Prozess entsprechend anpassen
Bewertung der Zielerreichung auf Basis Fachwissen	Monitoring: Organisation der Überprüfung der Zielerreichung
Synergie: Prozess- und Ergebnisevaluationen werden möglich	

5.1 Analyse/Diagnose: die Kombination unterschiedlicher Situationsdeutungen

Am Anfang jedes Veränderungsprozesses steht zunächst eine Analyse der aktuellen Organisationssituation. Dabei fokussieren beide Beratungstypen unterschiedliche Dimensionen einer Organisation. Während die Prozessberater/innen die „kommunikative Lage" einer Organisation fokussieren, betrachten die Fachberater/innen vor allem technische und betriebswirtschaftliche Themen. Dabei vergleichen beide Beratungstypen die Soll- mit der Ist-Situation, allerdings mit unterschiedlichem Fokus: Während die Fachberatung den State of the Art mit der Ist-Situation der Organisation gegenüberstellt, fragt die Prozessberatung vor allem nach den Situationsdeutungen der Prozessbeteiligten und der Stakeholder und stellt Fremd- und Selbstbild der Organisationsmitglieder gegenüber. Außerdem regen die Prozessberatung an, dass die Auftraggeber und relevante Beteiligte des Veränderungsprozesses die Analyse der Fachberatung für das eigene Handeln übersetzen.

Synergien der Kooperation beider Beratungstypen entstehen dadurch, dass die Organisationssituation ganzheitlich erfasst wird, weil der Fokus auf Inhalt *und* Prozess sowie Sache *und* Personen gelenkt wird. Die auf der Basis dieser ganzheitlichen Organisationsdiagnose entstehende Diskussion wird von den Prozessberater/inne/n moderiert.

5.2 Den Handlungsrahmen gestalten: das Was und das Wie des Veränderungsprozesses

Auf der Basis der Analyse wird ein Handlungsrahmen für den Veränderungsprozess festgelegt. Darunter verstehen wir:

1. eine *Zielklärung* des Veränderungsprozesses (oder auch: eine Vorstellung über den zu erreichenden Zustand) sowie die Operationalisierung dieser Ziele, also die Entwicklung von Messkriterien, um die angestrebten Veränderungen beobachtbar zu machen;
2. einen Aktionsplan mit Settings, die darstellen, wie die angestrebten Ziele im Rahmen des Veränderungsprozesses erreicht werden sollen. Bei der Festlegung des Handlungsrahmens geht es also um das Was und das Wie der Veränderung.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen ist die *Zielklärung* zu Beginn des Prozesses sowie der fortwährende Abgleich, ob die Ziele erreicht werden. Dabei unterscheiden wir mit *Bach/Brehm* (2000) drei Arten von Veränderungszielen: Wert-, Leistungs- und Sozialziele. Bei einem integrierten Beratungsprozess wäre es die Aufgabe der Fachberater/innen, Vorschläge für Wertziele (also z.B. Ergebnis und Liquidität) und Leistungsziele (z.B. die Erbringung von Projektleistungen im Veränderungsprozess) einzubringen. Dagegen fokussieren die Prozessberater/innen eher Sozialziele (z.B. die Akzeptanz der Veränderungsmaßnahmen und die Motivation der Beteiligten). Dabei wäre es auch die Aufgabe der Prozessberatung, darauf zu achten, *dass* der Handlungsrahmen zu Beginn des Veränderungsprozesses definiert und während des Prozesses immer wieder aktualisiert wird. Weiter ist aus der Perspektive der Prozessberatung, darauf zu achten, dass bereits bei diesem Schritt die relevanten Stakeholder und Betroffenen des Veränderungsvorhabens eingebunden werden.

Ein weiteres Element des Handlungsrahmens sind *Messkriterien*, mittels derer später die Zielerreichung festgestellt werden kann. Die Prozessberatung drängt darauf, dass Messkriterien partizipativ und verbindlich festgelegt werden. Beide Beratungstypen machen inhaltliche Vorschläge, um einerseits die Wert- und Leistungsziele und andererseits die Sozialziele zu operationalisieren.

Der *Aktionsplan* als ein weiteres Element des Handlungsrahmens legt die Interventionen, also die konkreten Settings fest. Insgesamt fokussieren die beiden Beratungstypen bei der Gestaltung der Settings unterschiedliche Ziele: Während der Fokus der Fachberater/innen auf einer Wissensvermittlung liegt, organisieren die Prozessberater/innen Settings, die die relevanten Stakeholder und Betroffene des Veränderungsprozesses zusammen führen und eine Reflexion sowohl über die Veränderungsziele als auch über die Anwendung des Fachwissens ermöglichen. Damit ist eine wichtige Aufgabe der Prozessberater/innen, Reflexionen zu institutionalisieren.

Wichtige *Synergien* der Veränderungsimpulse beider Beratungstypen liegen darin, dass bei einem integrierten Beratungsprozess ganzheitliche Zielsetzungen und Strategien entwickelt werden. Bei Veränderungsvorhaben am Shopfloor könnte das bedeuten, dass Fachberater/innen Vorschläge zur Verbesserung der Strukturen und Abläufe machen. Dagegen schaffen und moderieren Prozessberater/innen Settings, in denen Führungskräfte die Chance erhalten, das dargestellte Fachwissen für sich zu bewerten und Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung in ihrem Führungsbereich festzulegen.

5.3 Umsetzung gestalten: die Integration unterschiedlicher Wissensarten

Nach der Festlegung des Handlungsrahmens geht es darum, das entwickelte Veränderungsvorhaben mit den festgelegten Zielen in den entsprechenden Settings umzusetzen. Wir sehen zumindest drei Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung der zu Beginn festgelegten Veränderungsziele:

1. ein Wissensmanagement,
2. eine konkrete Umsetzungsunterstützung und daraus folgend
3. die Verantwortungsübernahme der Betroffenen für die Veränderungsziele.

Zu 1:

Wir gehen davon aus, dass die Qualität eines Veränderungsprozesses wächst, wenn unterschiedliche Wissensbestandteile in ihn integriert werden. Daher ist ein umfassendes Wissensmanagement eine wichtige Voraussetzung für einen nachhaltigen Umsetzungsprozess. Dabei geht es vor allem darum, die unterschiedlichen Wissenstypen und -stände der Betroffenen im Veränderungsprozess fruchtbar zu machen. Um dies zu erreichen, sehen wir folgende Interventionen als wichtig an: Information und Kommunikation, Schulungen sowie die Vernetzung der Betroffenen.

Auch hier liegt die Arbeitsteilung von Fach- und Prozessberatung darin, dass die einen die Verantwortung für den Inhalt und die anderen für den Prozess übernehmen. So wäre die Aufgabe der Prozessberatung, erstens auf eine zielgruppenspezifische Information der Beteiligten zu achten. Außerdem würden die Prozessberater/innen Kommunikations- und Lernsettings schaffen, in denen die Initiatoren für das Veränderungsvorhabens werben können und die Betroffenen sich austauschen können. Dabei wäre es die Aufgabe der

Fachberater/innen, ihr spezielles Expertenwissen und eigene fachliche Einschätzungen einzubringen (z.B. durch ihre Ausbildung oder Quervergleiche mit anderen Unternehmen). Ziel dieser Kommunikations- und Lernsettings wäre es, dass die Betroffenen des Veränderungsprozesses die Inputs der Fachberater/innen für ihr eigenes Handeln übersetzen.

Eine weitere Intervention ist die Vernetzung der Beteiligten des Veränderungsprozesses. Dabei geht es einerseits um die Know-how-Träger und beispielsweise Best-Practice-Bereiche, die als Vorbild und Anschauungsmaterial wichtige Impulse geben können. Andererseits achten Prozessberater/innen darauf, relevante Meinungsbildner und Entscheidungsträger einzubinden, die als Promotoren für das Veränderungsvorhaben agieren können. Die Rolle der Prozessberater/innen wäre die Organisierung einer solchen Vernetzung. Dagegen würden die Fachberater/innen auf der Basis ihres Fachwissens die Auswahl der relevanten Know-how-Träger und der Best-Practice-Bereiche vornehmen.

Bei einer Kooperation beider Beratungsansätze könnten also Prozessberater/innen neue Kommunikationsgelegenheiten schaffen, die erstens in der Organisation im Alltag nicht vorkommen und die zweitens das ‚lokale Wissen' relevanter Beschäftigter (also unterschiedlicher Fachfunktionen und Hierarchie-Ebenen) mobilisieren. Diese Gelegenheiten bieten Fachberater/inne/n wiederum die Möglichkeit, erstens Fachdiskussionen anzuregen oder neue Methoden bekannt zu machen. Zweitens erhalten sie einen Zugang zum Erfahrungswissen der Beschäftigten. Drittens besteht durch diese Lernsettings die Chance, dass neue Ideen nicht nur als Störung der bisherigen Routinen beurteilt werden, sondern in einen neuen Sinnhorizont eingebettet werden können. Solche neue Sinnhorizonte entstehen eher in Settings, die anderen Regeln folgen als der Alltag, also z.B. bei hierarchie- und funktionsübergreifenden Diskussionsplattformen.

Zu 2:

Des Weiteren geht es darum, konkrete Umsetzungsunterstützung anzubieten. Eine solche Unterstützung könnte zum Beispiel darin liegen, dass Fachberater/innen die Klienten bei der Umsetzung einzelner Veränderungsmaßnahmen unterstützen und Prozessberater/innen die jeweils Betroffenen beim Ausprobieren neuer Verhaltensweisen begleiten. In manchen Fällen kann auch die Übernahme der Projektmanager-Rolle durch die Fachberater/innen eine wichtige Unterstützung für das Klientensystem darstellen.

Zu 3:

Eine Voraussetzung für nachhaltige Umsetzung sehen wir schließlich in der Verantwortungsübernahme der Führungskräfte für das Veränderungsvorhaben. Daher drängen Prozessberater/innen darauf, dass die Führungskräfte für ihren jeweils eigenen Bereich aus den Zielen des Veränderungsvorhabens eigene Ziele ableiten und dass Betroffene eingebunden werden. Weiter achten sie darauf, dass Fach-Know-how in den Führungsbereichen selbst aufgebaut wird. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass sie Multiplikatoren in den Führungsbereichen schulen, die wiederum selbst Fachaufgaben übernehmen können.

Die *Synergien* der Kooperation liegen also erstens darin, dass unterschiedliche Wissenstypen genutzt und damit mehr Information in den Veränderungsprozess aufgenommen werden können. Zweitens wird eine nachhaltige Umsetzung durch eine Reflexion der Fachinhalte wahrscheinlicher. Dabei werden fachliche Richtigkeit und lokale Nützlichkeit ins Verhältnis gesetzt sowie situationsgerechte Lösungen für einen Organisationsbereich oder die Organisation insgesamt entwickelt.

5.4 Formative Evaluation gestalten

Damit Veränderungsprozesse erfolgreich werden, ist ein fortwährender Vergleich zwischen den angestrebten Zielen und den bisher erreichten Prozessständen notwendig. Dies erfolgt auf der Basis der im Handlungsrahmen festgelegten Wert-, Leistungs- und Sozialziele sowie deren Messkriterien. Die Aufgabe der Fachberater/innen ist es, die bisherige Zielerreichung auf der Basis ihres Fachwissens zu bewerten. Dagegen ist die Aufgabe der Prozessberater/innen, im Sinne eines Prozessmonitorings diese Überprüfung zu organisieren. Dabei liegt der Fokus der Fachberater/innen auf den „harten" Faktoren der Veränderungsziele (wie Abläufe oder Technik), wogegen die Prozessberater/innen „weiche" Faktoren fokussieren wie: Einstellungen, Emotionen, Erwartungen der Betroffenen und der Stakeholder. Außerdem ist es ihre Aufgabe, den bisherigen Prozess zu bewerten und ggf. anzupassen.[11]

Die durch diese integrierte Beratung erreichten *Synergien* liegen darin, dass Prozess- und Ergebnisevaluationen möglich werden, wie sie in der Evaluationsforschung gefordert werden (vgl. DeGEval 2002, S. 16). Nimmt man an, dass ein Veränderungsprozess umso besser gesteuert werden kann, je umfassender man die beiden Dimensionen beachtet, so ist eine Kombination der verschiedenen Arten der Prozesssteuerung sinnvoll.

6 Ausblick: Wie können die möglichen Synergien von Fach- und Prozessberatung realisiert werden?

Wie wir dargestellt haben, kann eine Kombination von Fach- und Prozessberatung wichtige Synergien in Veränderungsprozessen ermöglichen. Eine kombinierte Arbeit ist allerdings keineswegs trivial. Wie auch *Königswieser* et al (2005) herausarbeiten, sprechen die unterschiedlichen handlungsleitenden Annahmen eher gegen als für solche Kombinationen.

In einem Veränderungsprozess muss es daher gelingen, aus einem Entweder-Oder-Denken in ein Sowohl-Als-Auch zu kommen. Hat man es bei den Vertretern beider Beratungstypen mit organisationsinternen Einheiten zu tun, so trifft man auf die Schwierigkeit, dass beide häufig organisatorisch getrennt sind. Daher ist eine intensive Kooperation bei bestehenden Weisungsbefugnissen nicht leicht zu verwirklichen. Bei externer Beratung ist die strukturelle Trennung noch deutlicher: In der Regel folgen Beratungsfirmen und selbständige Berater/innen tendenziell dem einen oder dem anderen Beratungsverständnis. Hier kann eine Zusammenarbeit auch als Eingeständnis der eigenen Grenzen oder gar als Verlust der eigenen Klientel gewertet werden – und wird daher vermieden.

Wir gehen davon aus, dass u.a. folgende Faktoren eine Zusammenarbeit von Fach- und Prozessberatung in komplexen Veränderungsprozessen fördern:

1. Das Klientensystem entwickelt Symptome, die die Entscheidungsträger selbst weder eindeutig nur Fach- oder nur OE-Berater/inne/n zurechnen.

11 Wichtige Fragen wären: Wie ist die Überprüfung der Zielerreichung organisiert? Wie wird der Abgleich von angestrebtem und realem Prozess organisiert? An welchen Stellen des Produktprozesses ist eine Kundenrückmeldung vorgesehen? Wie wird die Kundenrückmeldung in das Prozessdesign integriert?

2. Der Auftraggeber hat ein umfassendes Verständnis der vorliegenden Herausforderung und beauftragt daher eine kombinierte Herangehensweise (zu konkreteren Kombinationsformen am Beispiel von IT- und Prozessberatung vgl. *Doujak/Endres/Schubert* 2004).
3. Erleichternd ist auch, wenn die handelnden Berater/innen beider Beratungstypen bereits früher gute Erfahrungen mit einer Kombination gemacht haben. Dadurch wird es wahrscheinlicher, den jeweils anderen Beratungstyp nicht als Bedrohung der eigenen Arbeit zu erleben. Wichtiger Erfolgsfaktor sind damit auch gemeinsame Erfolgserlebnisse, die auf die konkrete Zusammenarbeit zurückzuführen sind.
4. Schließlich muss die Zusammenarbeit im Falle der internen Beratung auch organisiert werden. Dazu gehören Gremien, die auch gemeinsam dem Auftraggeber oder den Auftraggebern berichten. Dazu gehört aber auch die Verankerung der Zusammenarbeit in den Gratifikationsstrukturen der Fach- und Prozessberater/innen. So kann bspw. die Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen Beratungstyp in Zielvereinbarungen festgeschrieben werden.
5. Der Beratungsmarkt selbst entwickelt Beratungsmodelle und Geschäftsideen, in denen die Kombination von Fach- und Prozessberatung theoretisch fundiert und praktisch machbar dargestellt ist. Die aktuelle Diskussion innerhalb der Beraterzunft zeigt vielfältige Ansätze einer solchen Auseinandersetzung. Für interne Beratungen wird man diese Überlegungen durch die Integration in eigene Beratungsstrategien fruchtbar machen müssen, um zukünftig weder auf der nur „harten" noch auf der nur „weichen" Seite der Zukunftsgestaltung von Organisationen angesiedelt zu sein.

Literatur:

Bach, N./Brehm, C.:, 2000: Wandlungscontrolling. In: Krüger, W.: Excellence in Change, Wege zu stratetischen Erneuerung. Wiesbaden. S. 325-361.

Bennis, W.G./Benne, H.D./Chin, R., 1969: The Planning of Change. New York.

Deutsche Gesellschaft für Evaluation, 2002: Standards für Evaluation. Köln.

Doujak, A.; Endres, Th./Schubert, H., 2004: IT & Change mit Wirkung. In: Organisationsentwicklung 3-04.

Hoffmann, W./Hwalacek, S., 1991: Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hoffmann, W.: Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden. S. 403-436

Lewin, K., 1953: Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.

Königswieser, R./Exner, A., 2001: Systemische Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 6. Auflage

Königswieser, R./Sonuç, E./Gebhardt, J., 2005: Integrierte Fach- und Prozessberatung. In: Mohe, M. (Hg.): Innovative Beratungskonzepte. Leonberg.

Schäfers, B., 1995: Grundbegriffe der Soziologie. Stuttgart.

Scherf, M., 2002: Beratung als System. Zur Soziologie der Organisationsberatung. Wiesbaden.

Schreyögg, A., 2003: Coaching. Frankfurt/New York.

Sutrich, O., 2003: Neuland für junge Berater am Horizont? Oder: Wem oder wozu nützt die Trennung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung noch? In: Profile 5(2003), S. 53-65.

Walger, G (Hg.), 1995: Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln.

Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D., 1992: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt/Main u.a.

Dipl.-Pol. Hellen Fitsch
Dipl.-Soz. Michael Scherf
DaimlerChrysler AG
Werk Untertürkheim
HPC M455
70546 Stuttgart
Email: Hellen.Fitsch@daimlerchrysler.com
Michael.Scherf@daimlerchrysler.com

Diplom-Politologin Hellen Fitsch ist als Doktorandin in der Abteilung „Organisationsentwicklung und Kommunikation" bei DaimlerChrysler beschäftigt und promoviert in Frankfurt/Main über Beratung und Veränderung in Organisationen.

Diplom-Soziologe Michael Scherf ist als Organisationsberater in der Abteilung „Organisationsentwicklung und Kommunikation" bei DaimlerChrysler beschäftigt.