

Kapitel 4 Beispiele für Prozessabläufe



4 Beispiele für Prozessabläufe

Das folgende Kapitel bildet das Kernstück dieses Buches: Hier beschreiben wir Ihnen Beispiele von Prozessabläufen, die wir und unsere Kollegen durchgeführt haben, die also aus unserer täglichen Praxis kommen.

Selbstverständlich können die Prozesse, je nach Situation und Erfordernis auch inhaltlich abgewandelt und anders strukturiert werden. Die Abläufe stellen eine von mehreren Möglichkeiten dar. Denn auch wir fragen uns in einem laufenden Prozess immer wieder: was ist jetzt hilfreich, wofür muss ich jetzt etwas tun. Die dargestellten Prozessabläufe waren in der jeweiligen Situation mit den jeweiligen Themen und Menschen in ihrem Umfeld angemessen und erfolgreich.

Unserer Erfahrung nach sind die Faktoren, die in einem Prozess mitspielen, immer sehr unterschiedlich. Das bedeutet, dass Sie die Abläufe an die Bedingungen anpassen müssen, die bei Ihrem Auftrag vorliegen. Mit diesem Buch haben Sie aber das Rüstzeug an der Hand, eigene Prozessabläufe zu planen und durchzuführen. Die im Folgenden vorgestellten Abläufe mögen Ihnen dazu vielfältige Anregungen bieten.

Die hier aufgezeigten Situationen sind bewusst ausgewählt. Die Beteiligten waren im Großen und Ganzen kooperativ und waren an einer Lösung oder Verbesserung interessiert. Komplexere und konfliktreichere Situationen erfordern ein erweitertes Methodenrepertoire für den Prozessberater. Zudem erfordern diese eine intensive Beschäftigung mit der eigenen Konfliktfähigkeit, mit der eigenen Art wahrzunehmen und zu kommunizieren und mit dem eigenen Selbst- und Fremdbild. Und doch lassen sich, wie Sie sehen werden, viele „schwierige“ Situationen mit den in diesem Buch beschriebenen Methoden bearbeiten.

Die Abläufe sind alle nach einem einheitlichen Schema aufgebaut: Zuerst beschreiben wir bei den **Teilnehmern bzw. der Zielgruppe** sowohl die Anzahl der Teilnehmer als auch die hierarchischen Verhältnisse.

Bei der **Vorgeschichte bzw. dem Auslöser** geht es darum, was alles im Vorfeld schon passiert ist, was schon unternommen oder unterlassen wurde und warum es genau jetzt zu der geplanten Maßnahme kam.

Bei der **Ausgangslage bzw. dem Anlass** wird das Thema der Veranstaltung ganz konkret formuliert.

Unter dem Stichwort **Ziele** finden Sie die Beschreibung des formalen Ziels, also wo die Gruppe am Ende angekommen sein soll.

Interessen und Stimmungslage der Gruppe: Welche Stimmung, welche Interessen, offene und verdeckte, haben die Menschen vor der Veranstaltung, in welcher Stimmung kommen sie und in welcher gehen sie aus dieser Veranstaltung.

Sodann geben wir die **Dauer** der Veranstaltung an. Die Zeitangaben hinter den Arbeitsschritten sind reine Arbeitszeiten, sie beinhalten noch keine Pausen zwischen den Arbeitsschritten und keine Mittagspausen. Wir gehen bei dieser Art von Arbeit von 6 – 8 Stunden reiner Arbeitszeit pro Tag aus.

Das **Fazit** beinhaltet Hinweise auf den Prozess, Schlussfolgerungen, was die Veranstaltung nun bewirkt hat, oder Nachwirkungen, die dieser Prozess gehabt hat.

Danach folgen die Abläufe, aufgebaut nach den Phasen eines Gruppenprozesses: vom Anwärmen bis zum Abschließen. In den einzelnen Phasen sind die Fragen, die den Gruppen gestellt wurden, die Methoden, die verwendet wurden und die Zeit aufgeführt, die dieser Arbeitsschritt oder die Phase gedauert hat.

Schließlich haben wir die vorgestellten Abläufe aus Gründen der Übersichtlichkeit nach „Schwierigkeitsgrad“ sortiert. Unter der Kategorie „Abläufe für Anfänger“ finden Sie leichtere Beispielprozesse. Die letzten drei Abläufe aus dieser Kategorie wurden von Führungskräften moderiert. An dieser Stelle sei noch einmal auf die Gefahr der Rollenkonfusion hingewiesen. Es gilt als Führungskraft klar zu kennzeichnen, an welcher Stelle aus der Rolle als Führungskraft agiert und kommuniziert wird.

Die Kategorie „Abläufe für Fortgeschrittene“ setzt erste Erfahrungen im Prozessmanagement voraus. Die Abläufe sind zumeist länger, beinhalten eine stärkere Methodenvielfalt und den Veranstaltungen gehen komplexere Anlässe bzw. Auslöser voraus.

Und nun wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen der Abläufe!

4.1 Einfache Abläufe

4.1.1 Die Abteilungsleitung wechselt

Teilnehmer/ Zielgruppe:

7 Teilnehmer: alte und neue Führungskraft, 5 Mitarbeiter

Vorgeschichte/ Auslöser:

Auslöser dieser Teamentwicklung ist die Verabschiedung der alten Führungskraft, die über 2 Jahre das Team geleitet und dieses Team und diesen Bereich mitsamt seiner Strategie aufgebaut und im Unternehmen etabliert hat.

Ausgangslage/ Anlass:

Die alte Führungskraft verlässt in 2 Monaten das Unternehmen, will ihren Abschied feiern und eine gute Übergabe an seinen Nachfolger bewerkstelligen.

Ziele:

- Reflexion des Organisationsentwicklungs-Prozesses und Bilanz ziehen
- Handlungs- und Entwicklungsfelder entdecken und Maßnahmen ableiten
- Verabschiedung der alten Führungskraft und Kennenlernen der neuen Führungskraft

Interessen und Stimmungslage:

Die Mitarbeiter waren aufgrund des Weggangs der alten Führungskraft etwas gedämpft und traurig und zugleich unsicher, wie es mit der neuen Führungskraft weitergeht. Insgesamt kann die Stimmung jedoch als positiv beschrieben werden.

Dauer:

2,5 Tage

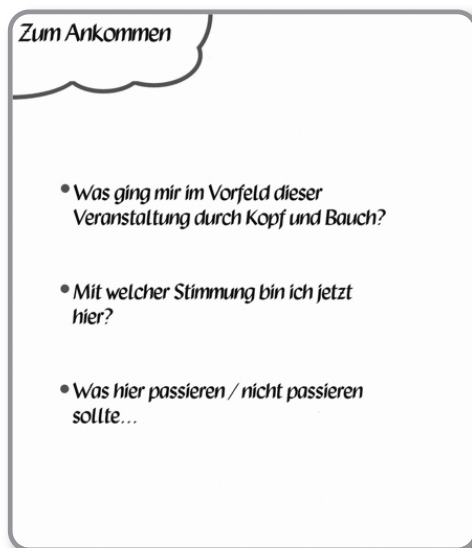
Fazit:

Diese Veranstaltung trug zu einer sehr wertschätzenden und gelungenen Verabschiedung der alten und Einführung der neuen Führungskraft bei.

Prozessablauf:

Anwärmen

Zum emotionalen Ankommen werden die Teilnehmer gebeten, in 2-er und 3-er Gruppen zusammen zu gehen und sich zu den folgenden Fragen auszutauschen: (20 Minuten)



Nach dem Austausch in den Kleingruppen fasst jeder Teilnehmer das Wichtigste zu den Fragen im Plenum zusammen. (20 Minuten)

Anschließend werden die Ziele für diese Tage vorgestellt. (5 Minuten)

Ziele für diese Tage

Ankommen

Bilanz ziehen

- Handlungsfelder
- Zukunftskonzept
... Produkte, Rahmen, Kundenkontakt

Reflexion

- Was läuft gut?
- Wo drückt es immer mal wieder?

Verabschiedung der alten Führungskraft

**Kennerlernen der gegenseitigen
Erwartungen für die zukünftige
Zusammenarbeit neue Führungskraft
und Mitarbeiter**

Als weiteren Schritt zum Ankommen stellt die Prozessberaterin folgendes Plakat vor:

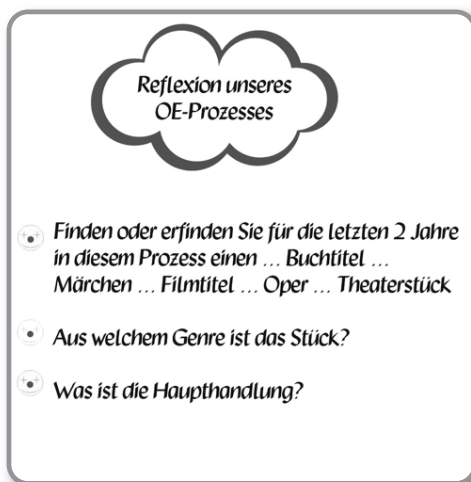
Zum vertraut miteinander werden

- Mein Name und seit wann ich in diesem Team bin
- Was mich an meiner Tätigkeit am meisten reizt...
- Die größte Stärke / Fähigkeit, die ich in dieses Team einbringe...
- Was für mich in der Zusammenarbeit mit meinen Kollegen wichtig ist...
- Was für mich in der Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft wichtig ist...
- Mit was man mich vollkommen aus der Fassung bringen kann...
- Was ich an unserem Team am meisten schätze...

Die Teilnehmer werden im Anschluss aufgefordert, zu den Fragen bzw. Halbsätzen ein Plakat zu erstellen und zwar jeder für sich. (20 Minuten)
Danach präsentiert jeder Teilnehmer sein Plakat im Plenum. (40 Minuten)

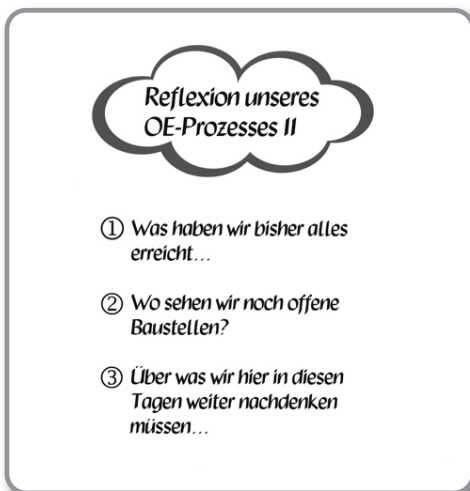
Orientieren

Um den Organisationsentwicklungs-Prozess der letzten 2 Jahre reflektieren zu können, gehen die Teilnehmer in 3-er Gruppen zusammen, finden eine Metapher für ihren Prozess und halten die Ergebnisse auf Karten fest. (20 Minuten)



Danach werden die Karten von jeder Gruppe vorgestellt und mit Hilfe der Prozessberaterin auf ein Plakat geklebt. (15 Minuten)
Anschließend sammelt die Prozessberaterin anhand der Karten gemeinsam mit der Gruppe, welche Themen für das Team in den Metaphern stecken. (20 Minuten)

Nach diesem Schritt reflektiert das Team in Kleingruppen ihren bisherigen Organisationsentwicklungs-Prozess und ihre Zusammenarbeit mit den folgenden Fragen: (45 Minuten)



**Reflexion unseres
OE-Prozesses II**

- ① *Was haben wir bisher alles erreicht...*
- ② *Wo sehen wir noch offene Baustellen?*
- ③ *Über was wir hier in diesen Tagen weiter nachdenken müssen...*

Aus der letzten Frage werden die hier zu besprechenden Themen zusammengetragen.

Nach der Präsentation der Kleingruppenergebnisse im Plenum (20 Minuten) werden die Karten mit den Themen in Form eines Themenspeichers auf ein Plakat geklebt, welches die restliche Veranstaltung über sichtbar bleibt.

Themenspeicher

Nummer	Was?	Status
1.	Wie schaffen wir es, mehr Gespräche zu führen?	✓
2.	Jobs der Assistenz	
3.	Ergänzung von Seiten des Beraters	
4.	Einbindung der Assistenz	✓
5.	Welche Kenntnisse brauchen alle Berater?	✓
6.	Einbindung in Abwicklungsprozesse	

Bearbeiten

Die sich ergebenden Themen werden der Reihe nach im Plenum diskutiert, wobei die Prozessberaterin sowohl den Diskussionsprozess als auch die Vorschläge und die ersten Ergebnisse mit visualisiert. (360 Minuten)

Aus der Bearbeitungsrunde im Plenum werden die gefundenen Maßnahmen und Vereinbarungen in einem Katalog gesammelt. Gemeinsam werden die Spalten „Wer?“, „Bis wann?“ und „Art des Ergebnisses?“ ausgefüllt. (60 Minuten)

Aktivitätenliste			
Was?	Wer?	Bis wann?	Art des Ergebnisses?

Abschließen

Zur Verabschiedung der alten Führungskraft würdigt jeder Mitarbeiter anhand der folgenden Fragen die Zusammenarbeit mit der scheidenden Führungskraft. (50 Minuten)

Abschied unserer Führungskraft

- Was waren für mich
 - Wichtige Erfahrungen
 - Besondere Ereignisse
 - Highlights
 - ...
- Was ich von Ihnen gelernt habe...
- Wofür ich Ihnen danke...

Danach begrüßt die alte Führungskraft den neuen Kollegen nochmals offiziell vor der Gruppe. Zur Vorstellung der neuen Führungskraft interviewt die Prozessberaterin die neue Führungskraft zu folgenden Fragen, wobei die Mitarbeiter nur zuhören:

Interview mit der neuen Führungskraft

- *Was geht Ihnen zur neuen Stelle durch Kopf und Bauch?*
- *Was haben Sie beruflich und privat bis jetzt gemacht?*
- *Was ist Ihnen in der Führungsrolle / in der Zusammenarbeit mit Menschen wichtig?*

Nach dem Interview haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihrer neuen Führungskraft Fragen zu stellen. (90 Minuten)

4.1.2 Unternehmenskultur weiterentwickeln

Teilnehmer/ Zielgruppe:

2 Geschäftsführer, 5 Abteilungsleiter

Vorgeschichte/ Auslöser:

Die Geschäftsleitung wünscht für sich und ihre Abteilungsleiter eine Kulturentwicklung. Das Unternehmen ist schnell gewachsen, personell und umsatzmäßig.

Ausgangslage/ Anlass:

Dieser Veranstaltung gehen 2 Treffen voraus. Im Vorfeld ist klar, dass zwei Abteilungsleiter gehen werden und die „Neuen“ zu diesem Treffen noch nicht da sind. Trotzdem beschließt die Gruppe, am Thema weiter zu arbeiten.