

[@JPConsultingDE folgen](#)

Organisationsentwicklung und Prozessberatung

Verschiedene Beratungsansätze - ein wenig mehr Klarheit schaffen... Am verständlichsten erscheint vielen noch die Unterscheidung zwischen Fach- oder Expertenberatung und Prozessberatung. Hier erfahren Sie mehr zu den Beratungsansätzen.

Die um Ganzheitlichkeit in der Organisationsberatung bemühten Ansätze sind für den Laien schwer auseinander zuhalten:

- **Expertenberatung**
- **Organisationsentwicklung**
- **Prozessberatung**
- **Systemische Beratung**

sind übliche Begrifflichkeiten, die Unternehmensberater heute im Munde führen.

Fach- oder Expertenberatung

In der Expertenberatung tritt der Berater als Fachexperte für das zu bearbeitende Problem auf und liefert die inhaltliche Lösung dafür. Die Umsetzung hat der Kunde meist selbst zu leisten.

Prozessberatung

wird gegen die Gutachter-, Fach- oder Expertenberatung unterschieden. Prozessberatung versteht sich als Ansatz, bei der die Fachkompetenz zur Lösung von Problemen weitgehend in der Organisation vorhanden ist. Allerdings gibt es Blockaden, die in der Historie, unaufgelösten Interessenkonflikten, unzureichender Integration widersprüchlicher Anforderungen und dem Mangel an Methoden zur Transformation in einen neuen Zielzustand begründet sein können.

Prozessberatung unterstützt, diese Blockaden zu überwinden und in der Organisation bei den Beteiligten einen Lernprozess auszulösen nach dem Motto "Hilfe zur Selbsthilfe". Prozessberatung nutzt dazu eine Vielfalt von Methoden und erfordert eine Beraterhaltung, die v.a. auf den Prozess der Weiterentwicklung und sekundär an den Inhalten orientiert ist.

Prozessberatung besteht in der Anwendung eines Beratungsansatzes, der durch folgende Prinzipien gekennzeichnet¹ ist:

1. Partizipation der Betroffenen
2. Veränderung als ständiger Prozess der Auseinandersetzung mit und der Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen
3. das Management des Veränderungsprozesses als zentrale Aufgabe anstelle der bloßen Veränderung der Organisation
4. Doppelzielsetzung: Verbesserung der Ergebnisse UND der Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation
5. Ziele und Wege müssen einander von den zugrunde liegenden Prinzipien her entsprechen

Bei konkreten Veränderungsprojekten wirken dabei in der Prozessberatung stets die folgenden sieben Basisprozesse² zusammen:

- Diagnose- Prozesse
- Strategieprozesse
- Psychosoziale Prozesse

- Lernprozesse
- Informationsprozesse
- Umsetzungsprozesse
- Change-Management-Prozesse

Organisationsentwicklung (OE)

versteht sich als ganzheitlichen Ansatz zur Weiterentwicklung von Unternehmen und Bereichen. Gelegentlich wird OE als Beratungsansatz neben Expertenberatung und systemischer Beratung genannt. Einige Vertreter der systemischen Beratung sind dabei, diese zur überlegenen Beratung überhaupt zu stilisieren, die OE dagegen als zahnlose Softform von Beratung mit geringer Ergebniswirkung darzustellen.

Andere sprechen von systemischer OE, weitere sagen, OE sei eine Form der Prozessberatung. Wieder andere Experten sprechen davon, dass die Prozessberatung die OE begründet habe — Widersprüche finden sich sogar in einer durchaus renommierten Fachpublikation innerhalb von 10 Buchseiten.

Hier soll OE als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden, die Weiterentwicklung von Organisationen unter Berücksichtigung der Aspekte

- Strategie
- Kultur
- Prozesse
- Struktur
- Systeme
- Ressourcen
- Produkte

und deren Vernetzung systematisch zu fördern.

Systemische Beratung

In der Praxis ist ein immer stärkeres Zusammenwachsen der Beratungsansätze zu beobachten. Die künstliche Trennung und der Versuch, den eigenen Ansatz der Beratung als überlegen darzustellen, scheidet dagegen bereits am empirischen Nachweis dieser Überlegenheit.

Außerdem ist heute kaum ein Beratungsprofi mehr vorstellbar, der sich als reiner Fachberater oder reiner Prozessberater deklariert. Die Zeiten sind in der Beratung vorbei (nein, leider noch nicht ganz!), wo sich ein sog. Prozessberater hinstellen konnte mit der Aussage: "Von Ihren Inhalten verstehe ich ja nichts, da kennen Sie sich selbst aus, ich moderiere nur den Prozess."

Es wird von einem Berater heute erwartet, dass er/sie auch inhaltlich so viel vom Geschäft - sei es nun Vertrieb, Produktion, Strategie usw. - versteht, dass er inhaltlich kompetenter Sparringspartner für das Management sein kann. Die Beratungsrolle ist da in den letzten Jahren zurecht um vieles anspruchsvoller geworden.

Erfahrene Berater haben schon immer bewusst oder unbewusst einen integralen Ansatz verfolgt. Ob es dazu wieder einen beraterischen Modebegriff wie den der Neuwaldegger Gruppe braucht, die nun gleich von "Komplementärberatung" sprechen, kann man hier - und wohl auch als Kunde - getrost dahingestellt sein lassen. Alle Ansätze verfügen über wichtige Merkmale, die Unternehmen bei deren Problembewältigung helfen können — und nur darum geht's doch, oder?

1) angelehnt an: Glasl, F. et al. (2005), Professionelle Prozessberatung, Bern

2) angelehnt an: Glasl a.a.O.

INFOS ZU JP	LEISTUNGSFELDER	BERATUNG + PROJEKTE	QUALIFIZIERUNG + SEMINARE	FACHINFORMATION
Porträt	Change Management	Projektbeispiele im Überblick	Change Management	Beratung
Philosophie	Coaching		Coaching	Change Management
Berater und Trainer	Führung	Change Management	Führung & Management	Coaching
Partner	Geschäftsprozesse	Kundenorientierung	Führen in der Matrixorganisation	Führung & Leadership
Jobs	Kundenorientierung	KVP + Prozesse	KVP + Prozesse	Kundenorientierung
Referenzen	KVP	Personalentwicklung	Personalentwicklung + HR	KVP, KAIZEN, Effizienzsteigerung
Erfolge	Personalentwicklung	Strategieentwicklung	Strategie	Managemententwicklung
AGB	Strategieentwicklung	Unternehmenskultur	Strategie	Managemententwicklung
	Teamentwicklung		Teamentwicklung & Teams	Matrixorganisation und komplexe Unternehmen
	Unternehmenskultur		Qualifizierung allgemein	Organisationsentwicklung
			Workshops	Personalentwicklung
				HR - / Personalmanagement
				Prozesse / Geschäftsprozess-Management
				Strategie - Strategieentwicklung - Strategieumsetzung
				Teamentwicklung und Teams
				Unternehmenskultur
				Wichtige Links
				Zitate zu Managementthemen