

Prozesskompetenz erwerben

Daniela Mayrshofer und Susann Kempe

Inhalt

1. Prozesskompetenz dient der Gestaltung von Veränderungen
2. Was ist ein Prozess?
3. Was ist Prozesskompetenz?
4. Abgrenzung und Zusammenhang mit klassischer Prozessgestaltung
5. Was ist Prozessberatung und –begleitung?
6. Ebenen der Prozessgestaltung
7. Wer kann Prozesskompetenz erwerben?
8. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sollten entwickelt werden?
9. Welche Ausbildung ist sinnvoll und notwendig?
10. Literatur zum Weiterlesen

Viele Unternehmen erwarten von ihren Führungskräften, Projektleitern und Mitarbeitern **Prozesskompetenz**. Dabei ist oft ungeklärt, was „Prozesskompetenz“ genau ist. Die einen verstehen darunter soziale oder emotionale Kompetenz, während es anderen besonders wichtig ist, spezielle Kenntnisse und Erfahrungen in der Organisation der unterschiedlichen Geschäftsprozesse zu besitzen. Herkömmliche Management- und Beratungskompetenz scheint jedenfalls nicht mehr zu genügen.

1. Prozesskompetenz dient der Gestaltung von Veränderungen

Viele Projektleiter und Manager sind aufgefordert und verpflichtet, am ständigen Wandel ihres Unternehmens aktiv mitzuwirken. Sie sollen ihm gegenüber aufgeschlossen sein und Veränderungen in Unternehmen und anderen Organisationen aktiv gestalten. Wie sehr sie fachlich und persönlich darauf vorbereitet sind, scheint in vielen Fällen zunächst unerheblich zu sein. Auch Trainer, die sich bisher auf die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten konzentrierten, arbeiten zunehmend fallbezogen oder sogar direkt „on the job“ und werden damit ebenfalls zu Promotoren des Wandels.

Für diese anspruchsvollen Aufgaben reichen tatsächlich fachliche Kompetenz und klassisches Führungs- und Trainingswissen nicht mehr aus. Fähigkeiten, die es ermöglichen, sich selbst und sein Team in diesen oft gravierenden Veränderungsprozessen zu leiten, rücken stärker in den Vordergrund. In dieser Situation ist eher der Coach gefordert, der andere dabei unterstützt, den eigenen Weg zum Ziel zu finden. Er stellt Fragen, gibt methodische Hinweise und ermöglicht Selbstreflexion. Um diese Rolle auszufüllen und ihr gerecht zu werden, ist **Prozesskompetenz** gefordert.

Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Fragen: Was ist eigentlich ein Prozess und was Prozesskompetenz? Welche Prozesse werden gestaltet? Welche Voraussetzungen sind notwendig um sich in dem Feld der Prozessgestaltung zu tummeln? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind dazu nötig? Wo und wie sind diese zu erwerben? Welche Literatur gibt es zu dem Thema?

2. Was ist ein Prozess?

Prozessorientiert zu arbeiten bedeutet oftmals, bisher Gewohntes anders, besser oder neu zu gestalten. Diese Veränderungsprozesse werden häufig in Form von Projekten initiiert, auch wenn diese nicht immer offiziell als solche benannt werden. Sie dienen dazu, neue Verfahren zu etablieren, neue Produkte zu entwickeln oder neue Organisationsformen ins Leben zu rufen.

Dabei kann jedes Projekt als Prozess betrachtet werden, der auf eine definierte Ausgangssituation baut (Input) und im Laufe der Arbeit zu dem möglichst schon zu Beginn vereinbarten Zielen und Ergebnissen kommt. Dieser Prozess ist so zu gestalten, daß er mit den gegebenen Mittel effizient zum angestrebten Ergebnis führt und damit dem gewünschten Nutzen entspricht. Dabei sollten die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen im Prozessverlauf berücksichtigt werden. Dies erfordert eine ständige Anpassung des geplanten Weges an die Gegebenheiten der Organisation, der vorhanden Ressourcen sowie des Tempos der Menschen, die in dem Projekt arbeiten oder von der Veränderung betroffen sind (**Prozessorientierung**).

Prozesse sind also eine Aufeinanderfolge von Ereignissen und Aktivitäten. Zu Beginn gibt es einen Input, der transformiert wird zu etwas „Neuem“, so daß am Ende ein konkretes materielles oder immaterielles Ergebnis steht.

3. Was ist Prozesskompetenz?

Wenn Veränderungsprozesse anstehen, gibt es in der Regel ein Thema oder ein Problem, das gelöst werden soll. Deshalb sucht man einen Experten mit **Fachkompetenz**, der das Problem möglichst unauffällig so löst, das es niemanden anderen mehr belastet. Meist kennt er sich mit diesem Problem aus, weil er eine entsprechende Fachausbildung genossen oder ein ähnliches Problem schon einmal gelöst hat. Folglich wird für das Problem oft die Lösung angeboten, die bereits in anderen Situationen und Kontexten erfolgreich war. Bei vielen einfachen Standardproblemen genügt das.

Anders ist es jedoch in komplexen Veränderungsprozessen mit Rahmenbedingungen, die sich von den bisherigen Erfahrungen unterscheiden oder sich sogar im Laufe der Arbeit verändern. Das Problem erscheint nur bei oberflächlicher Betrachtung als das gleiche. Spätestens bei der Umsetzung der vorgeschlagenen Lösung treten Probleme und Widerstände auf. Die gekaufte Standardsoftware zum Beispiel paßt doch nicht zu den betrieblichen Abläufen oder die in einem anderen Unternehmen prima funktionierende Organisation erweist sich im neuen Kontext als Hemmschuh. Wie kann das sein?

In vielen Fällen sind sowohl der Experte als auch sein Auftraggeber in eine „Falle“ geraten. Der Auftraggeber hat das Problem, weil es ihm unangenehm und lästig war an den Experten übergeben und der Berater hat ihm das Problem abgenommen und einer scheinbar schnellen Lösung zugeführt. Um diese „lästige“ Situation nicht länger aufrecht zu halten und das Entstehen weiterer Kosten zu vermeiden, haben beide auf eine ausführliche Analyse der Ausgangssituation und des Problems verzichtet. Dabei ist auch die Chance nicht genutzt worden, zu Beginn die Andersartigkeit der Situation zu erkennen und zu gestalten.

Expertise alleine genügt in vielen Fällen nicht mehr. Sie muß ergänzt werden, durch die Fähigkeit, diese Komplexität wahrzunehmen und bei der Gestaltung

des Weges zum Ziel entsprechend zu berücksichtigen. Diese Fähigkeit bezeichnen wir im folgenden als **Prozesskompetenz**.

Sie hilft, Aufgaben in ihrer ganzen Komplexität zu erkennen und so zu gestalten, daß am Ende individuell passende Lösungen vorhanden sind.

4. Abgrenzung und Zusammenhang mit klassischer Prozessgestaltung

Der Prozessberater und -gestalter im klassischen Sinne ist **Optimierer von Ablaufprozessen** in Unternehmen und Organisationen. Seine Aufgabe ist es, diese Abläufe so zu gestalten, daß Schleifen und Blindleistungen vermieden werden. Dazu untersucht er die Ablaufprozesse und schlägt entweder Änderungen oder ihr komplettes Redesign vor. Dabei konzentriert er sich in der Regel auf die Gestaltung der Abläufe selbst und nicht auf die dazugehörigen Team- und Entscheidungsprozesse. Damit gilt er im oben beschriebenen Sinne zunächst als reiner Fachberater und Experte.

Natürlich kann auch ein Fachberater (in diesem Fall Kenner von Unternehmensprozessen bestimmter Branchen) zusätzlich prozessorientierte Beratung im unten beschriebenen Sinne anbieten. In vielen Fällen ist sie eine wichtige Ergänzung, die oft zu wenig oder zu spät berücksichtigt wird.

5. Was ist Prozessberatung und -begleitung?

Bei der Gestaltung komplexer Veränderungsprojekte wird oft ein reiner **Prozessberater oder -begleiter** hinzugezogen. Er unterstützt die Strukturierung und Gestaltung des Arbeitsprozesses in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses durch Fragen, die zielgerichtet dazu beitragen, am Ende die optimale Lösung zu erhalten. Erst wenn die Komplexität mit Hilfe dieser Prozessfragen ausreichend erfaßt ist und die beim Klienten vorhandene Lösungskompetenz ausgeschöpft ist, kommt die beim Berater vorhandene fachliche Expertise zum Einsatz: So kann mit Hilfe intern und extern vorhandener Fachkenntnis die „beste“ Lösung entstehen, die nun tatsächlich eine Chance auf Umsetzung hat. **Prozessberater** sind „Wegbegleiter“: Sie helfen dem Klienten durch passende Fragen und strukturieren für ihn den Weg zur Lösung, so daß dieser sich nur mit dem „Was?“ aber nicht mit dem „Wie?“ auseinandersetzen muß.

6. Ebenen der Prozessgestaltung

Bei der Gestaltung von Prozessen können vier Ebenen voneinander unterschieden werden:

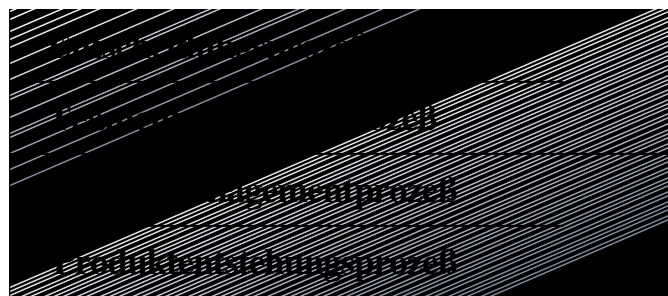


Abb. : Prozessebenen der Projektarbeit. Vgl. Mayrshofer, D. und Kröger, H. A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, S. 29ff.

- Im **Produktentstehungsprozess**. wird das fachliche Ergebnis in einem Projekt erarbeitet, d.h. das Produkt oder die Dienstleistung, die im Auftrag

vereinbart worden sind. An dieser Stelle ist die Führungskraft mit ihrem Know-how zu dem Thema gefragt.

- Im **Projektmanagementprozess** geht es um die Organisation, Planung, Steuerung und das Controlling der Arbeit im Projekt. Bei der Gestaltung des Projektmanagementprozesses geht es um eine effiziente, kostengünstige Abwicklung des Projektes innerhalb der vereinbarten Zeit und in der geforderten Qualität. Hier ist klassische Projektmanagement-Kompetenz gefragt.
- Der **Teamentwicklungsprozess** startet mit der Auswahl eines Teams, der Herstellung der Arbeitsfähigkeit und der Auflösung und dem Abschied des Teams. Ziel ist es, ein arbeitsfähiges Team zu entwickeln, das im Sinne einer lernenden Organisation für die Zeit des Projektes zusammenarbeiten kann. In vielen Projekten wird diese Ebene nicht bewußt gestaltet. Eine gute Zusammenarbeit gilt oftmals als ein Faktor, der selbstverständlich stattzufinden hat. Dennoch entstehen viele Projektkrisen und –konflikte durch mangelhafte Zusammenarbeit der am Projekt beteiligten Menschen. Ein Prozessberater benötigt Kenntnisse und Fähigkeiten zur Gestaltung von Gruppenprozessen, um das Team in seiner Entwicklung von Anfang bis Ende zu begleiten.
- Im **Entscheidungsprozess** geht um Beschlüsse und Entscheidungen, die auf übergeordneten Hierarchieebenen im Laufe des Projektes immer wieder getroffen werden müssen. Der Entscheidungsprozess beinhaltet die ständige Auftragsklärung, die Ressourcenbereitstellung, Projektcontrolling und Unterstützung für die notwendige Projektpolitik im Kontext der Gesamtorganisation. Der Entscheidungsprozess sollte auch bewußt von unten durch den Projektleiter gestaltet und eingefordert werden. Hierfür ist es notwendig, umfassende Kenntnisse über das Projektumfeld und die Kultur der jeweiligen Organisation zu besitzen.

Der Erfolg eines Projektes hängt ganz maßgeblich davon ab, alle vier **Prozessebenen** in einem Projekt zu gestalten und miteinander in Einklang zu bringen. **Prozesskompetenz** ist zur Gestaltung aller Prozessebenen notwendig, die sich nicht auf die reine Facharbeit, d.h. den Produktentstehungsprozess beziehen.

Ziel ist es, ein optimales Zusammenspiel von Inhalt und Prozess zu ermöglichen. Oft geht es darum, zunächst den „Hut“ des Prozessgestalters aufzusetzen um dann nach ausreichender Kenntnis und Berücksichtigung der Rahmenbedingungen als Experte die passende Lösung vorzuschlagen.

7. Wer kann Prozesskompetenz erwerben?

Prozesskompetenz benötigt heute jeder, der aktiv Veränderungsprozesse in Teams oder Organisationen gestalten will. Dazu gehören Entscheider, Führungskräfte, Projektleiter, Trainer und Berater.

Doch wie kann man beurteilen, ob man überhaupt geeignet ist, Prozesskompetenz zu erwerben und vielleicht sogar als Prozessbegleiter zu arbeiten.

Voraussetzung ist aus unserer Sicht, die Fähigkeit und Bereitschaft zur **Reflexion** und zum **kontinuierlichen Lernen**. Das beginnt mit dem Nachdenken über Eigenschaften und Wirkungen der eigenen Person und endet mit der Neugier, Organisationen in ihrer Wechselwirkung mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen entdecken zu wollen. Man sollte Spaß daran haben, auf der Metaebene über Situationen und sich selbst nachzudenken. Das bedeutet gedanklich einen Schritt aus der Situation heraus zu treten, sich selbst und sein Umfeld aus der Distanz zu betrachten und daraus zu lernen.

Dazu gehört auch die Bereitschaft und die Lust, sich immer wieder auf neue Situationen einzustellen. Dies umfaßt auch den Kontakt zu immer neuen Menschen, Inhalten und Organisationen.

8. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sollten entwickelt werden?

Um die oben beschriebenen Prozessebenen zu gestalten (Produktentstehungs-, Projektmanagement, Teamentwicklungs- und Entscheidungsprozess) werden eine Reihe von Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt.

Dazu gehören **kommunikative Fertigkeiten**, die es erleichtern, Gespräche zu führen, Inhalte zu vermitteln und Gruppen zu moderieren:

- Das sind einfache Methoden wie "aktiv zuhören" ebenso wie ausgefeiltere Fragetechniken aus der systemischen Beratung, die es ermöglichen, die Komplexität von Situationen zu analysieren und verständlich zu machen. Hilfreich ist es, einen Leitfaden zu beherrschen, der von der Vorbereitung eines Gesprächs, über den ersten Kontakt im Gespräch, das Führen des Gesprächs selbst, das Treffen von Vereinbarungen bis zum Abschied reicht (**Prozessorientierte Gesprächsführung**).
- Das Gesagte sollte klar und verständlich sein und das Gegenüber überzeugen. Die Worte sollten so gewählt werden, daß sie das Gegenüber erreichen (**Rhetorische Fähigkeiten**).
- Notwendig ist es, Inhalte zu präsentieren, so daß andere gut folgen und zuhören können. Ziel ist es, das Interesse der Zuhörenden zu wecken, ob es mit einer PowerPoint Präsentation, mit Hilfe von Folien auf einem Overheadprojektor oder mit einem Flipchart ist (**Präsentation**).
- Um Situationen wirklich beurteilen und einschätzen zu können, ist eine der bedeutendsten Eigenschaften die Fähigkeit, vorurteilsfrei **zuhören** zu können.

Notwendig ist auch ein gut gefüllter Werkzeugkasten mit vielfältigen **Methoden** und **Techniken**:

- **Moderationstechniken** unterstützen die Arbeit mit Gruppen und Teams und helfen, den Ablauf einer Sitzung mit unterschiedlichen Elementen der Moderationsmethode zu gestalten.
- Um den Projektmanagementprozess zu gestalten sollten die unterschiedlichen **Projektmanagement Tools** beherrscht werden. Dazu zählen Analysemethoden, Methoden der Aufgaben – und Zeitplanung, und auch Instrumente zur Ressourcenplanung und zum Controlling.

- Notwendig sind auch **Techniken zur Gesprächsführung**, wie zum Beispiel Nachfragen, Verbalisieren, Positiv konnotieren und systemische Fragen.
- Der Werkzeugkasten sollte darüber hinaus **Methoden aus verschiedenen Zweigen der humanistischen Psychologie**, wie zum Beispiel Gestalttherapie oder Psychodrama enthalten. Durch sie wird die Bearbeitung von emotional schwierigen Themen durch Blickwinkel möglich, die klassische Methoden nicht ermöglichen.
- Auf keinen Fall fehlen sollten außerdem **spielerische Übungen**, die einerseits einen oft ungewohnten Zugang zu neuen Themen schaffen und andererseits dazu beitragen, die Arbeitsatmosphäre in Gruppen aufzulockern.

Neben den beschriebenen methodischen Kompetenzen gehören Fähigkeiten zur **Strukturierung**.

- Dazu zählt die Fähigkeit **Projekte** mit Hilfe von Phasenkonzepten und Strukturierungsmethoden so zu **gliedern**, daß es in einer sinnvollen Reihenfolge effektiv und effizient bearbeitet werden kann, z.B. mit Hilfe der Projektstrukturplanung.
- Durch den Einsatz geeigneter **Problemlösungstechniken** (Analyse eines Problems, die Entwicklung von Lösungsideen, das Abwegen von Vor- und Nachteilen) werden Lösungen ermöglicht, die tragfähig und der jeweiligen Situation angemessen sind.
- Auch die sinnvolle **Gliederung und Aufbereitung von Entscheidungen** helfen, in Veränderungsprozessen qualitativ hochwertige Entscheidungen zu erhalten.

Zentral für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist das eigene **Rollenverständnis**.

Jeder Prozessberater sollte folgende Fragen für sich beantworten: Was sind meine persönlichen Ziele, mit welcher Intention und Haltung unterstütze und gestalte ich? Welches sind für mich wichtige Werte, die sich in meiner Art zu Arbeiten und im Umgang mit den Menschen, mit denen ich arbeite, widerspiegeln?

- **Werte** prägen ganz maßgeblich unsere Identität, so daß es wichtig ist, zu reflektieren, welche Werte den Trainer, Projektleiter oder die Führungskraft besonders prägen. Dadurch ist es möglich, Wertekonflikte rechtzeitig zu erkennen und bei der Prozessgestaltung zu berücksichtigen.
- Bedeutsam sind auch **persönliche Fähigkeiten**: Empathie, die Fähigkeit sich in andere hinein zu versetzen, sie zu verstehen und eine gute Portion Menschenkenntnis erleichtern die Gestaltung von Team- und Entscheidungsprozessen ganz erheblich. Ebenso ein hohes Maß an Selbstreflexion über die eigenen Stärken und Schwächen. Entscheidend ist es, anderen Menschen wertschätzend zu begegnen und diese ernst zu nehmen. Dazu gehört auch die Balance zwischen Flexibilität und Standfestigkeit zu halten. Einerseits flexibel zu sein und sich auf andere Menschen und Situationen einzustellen, andererseits standfest zu sein und sich nicht zu verbiegen. Letzteres beinhaltet auch, Konflikte auszutragen und diese als

Chance für die Entwicklung eines Teams zu begreifen. Sie sind notwendig, um arbeitsfähig zu sein und sollten weder vermieden noch "umschifft" werden.

- **Systematische Kompetenzen** helfen, mit den Wechselwirkungen zwischen Personen, Teams Organisationen und den zu gestaltenden Inhalten umgehen zu können und für die Arbeit sinnvoll nutzen.

9. Welche Ausbildung ist sinnvoll und notwendig?

Diese Vielzahl von erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten mag manchen Leser erschrecken. Sicherlich stellt er sich die Frage, ob dies überhaupt alles zu erlernen ist? Sie alle setzen einen längeren, eigentlich einen lebenslangen Lernprozess voraus. Doch wo und wie kann die Basis gelegt werden, so daß ein sinnvoller Einstieg in die Praxis der Prozessgestaltung möglich ist?

Aus unserer Sicht gibt zwei mögliche Wege, sich diese Kompetenzen anzueignen:

- Man stellt sich seine **individuelle Ausbildung** - aus der Fülle von Angeboten - selbst zusammen. Wie in einem Puzzle fügt man Teil für Teil zusammen, bis es am Ende ein ganzes Bild ergibt. Dabei ist es sinnvoll, mit einfachen Methoden wie z.B. wie einem guten, möglichst prozessorientiertem Moderationstraining anzufangen. Entsprechend der eigenen steigenden Anforderungen sollten diese Kompetenz dann Schritt für Schritt erweitert werden. Dieser Weg hat den Vorteil, daß er wirklich individuell und damit prozessorientiert zugeschnitten werden kann. Dabei lauert jedoch die Gefahr eigener "blinder Flecken". So ist es oft schwer, schwierige Situationen der Prozessgestaltung mit der eigenen mangelnden Kompetenz in Verbindung zu bringen. Es ist nämlich sehr wahrscheinlich, daß man die Situation anders gestaltet hätte, wenn man die Fähigkeit hätte, die man auch benötigt, um in der Reflexion zum "richtigen" Ergebnis zu kommen. Die Metapher dafür ist: Der Fisch weiß nicht, daß er im Wasser schwimmt. Diesen Effekt kann man durch kontinuierliche Supervision ausgleichen.
- Man kann sich aber auch für eine **Ausbildung im Paket** entscheiden, in der die notwendigen Kompetenzen vermittelt werden. In diesen Ausbildungsgängen stellen professionelle Anbieter aus ihrer Sicht sinnvolle Pakete zusammen, die in der Regel zwischen acht und vierzig Ausbildungstagen umfassen und unterschiedliche Eingangsvoraussetzungen erfordern. Der Vorteil dieser Pakete sind meist kontinuierliche Gruppen und Trainer, die nicht bei jedem Ausbildungsschritt von "vorne anfangen" müssen.

Für welche Form man sich entscheidet, hängt ab von der eigenen Art zu lernen und den Vorkenntnissen und Erfahrungen, die man bereits gesammelt hat. Beide Wege führen zum Ziel, wenn auf seriöse Anbieter zurückgegriffen wird und ein reflektierter und engagierter persönlicher Lernprozess stattfindet.

Bei der praktischen Suche nach der geeigneten Ausbildung stellt sich die Frage, nach welchen **Kriterien Anbieter und Angebot** ausgewählt werden sollten? Angehende Prozessberater sollten sich zunächst selbstkritisch die Frage stellen, welche der oben genannten Kompetenzen und Fähigkeiten am dringendsten (weiter-)entwickelt werden sollten.

- Deshalb sollten zunächst die **Inhalte** betrachtet werden, die erlernt werden sollen und mit den entsprechenden Angeboten verglichen werden.
- Die Inhalte sollten so vermittelt werden, daß ein hoher **Praxisbezug** möglich ist. Das Beste ist dabei, die vermittelten Methoden sofort noch im Seminar an eigenen Fällen direkt oder im Rollenspiel auszuprobieren, so daß die Umsetzung sogleich vom Lernenden, der Gruppe und den Trainern reflektiert und in Lernerfahrungen umgesetzt werden können. Kurze Inputs, praktische Übungen möglichst nah an der Praxis oder noch besser direkt aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmer, mit anschließender Reflexion, erhöhen die Chancen des Transfers in den eigene Alltag.
- Wichtig ist aber auch die **Haltung** mit der die Inhalte vermittelt werden. Das Selbstverständnis des Anbieters sollte unbedingt mit dem angestrebten eigenen Rollenverständnis zusammenpassen. Provokativer und wenig wertschätzende Feedbacks sind sicherlich nicht dazu geeignet, Teilnehmern beizubringen, daß jeder Klient oder Mitarbeiter für einen optimalen Entwicklungsprozess da abgeholt werden sollte, wo er persönlich gerade steht. So wird ein Trainer, der immer selbst die optimale Lösung hat und die Teilnehmer nicht unterstützt, ihre eigenen Wege zu finden, kaum geeignet sein, Prozesskompetenz zu vermitteln, da er sie selbst nicht lebt.
- Auch **Authentizität** kann hier ein wichtiges Kriterium sein. Ein Anbieter, der nicht in der Lage ist, seinen Teilnehmern zuzuhören wird diese Fähigkeit wohl kaum glaubhaft vermitteln. Ebenso wird ein Seminarleiter, der nicht bereit ist, eigene Schwächen zu sehen, die Notwendigkeit zu intensiver Selbstreflexion unterstützen.
- Die **Praxiserfahrung** in der Gestaltung und Begleitung spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Ein Trainer, der sich ausschließlich auf die Ausbildung beschränkt, ist sicherlich didaktisch sehr kompetent. Gleichzeitig kann aber die Erfahrung fehlen, die Lerngruppe bei der Anwendung des Gelernten in Fällen aus ihrer Praxis zu ausreichend zu unterstützen.
- Nicht zuletzt sollte die Ausbildung selbst so **prozessorientiert** gestaltet werden, daß sie nicht stur nach Lehrplan verläuft, sondern sich unter Beibehaltung der vereinbarten Ziele möglichst eng an den Fragen und den Lernbedarf der jeweiligen Gruppe ausrichtet.

Wir hoffen nun, einige grundlegende Fragen beantwortet und einen Überblick über das Thema gegeben zu haben und möchten jeden Leser ermutigen, sich auf den Weg zu machen Prozesskompetenz so zu erwerben, daß es den eigenen Anforderungen der eigenen Situation am Besten gerecht wird.

10. Literatur zum Weiterlesen:

Mayrshofer, Daniela und Ahrens, Stefanie: Konflikte im Projekt. In: Schelle, Heinz (Hrsg.) u.a.: Projekte erfolgreich managen. TÜV Rheinland GmbH: Köln. Loseblatt Ausgabe. Voraussichtlich veröffentlicht Ende 1999.

Mayrshofer, Daniela und Kröger, Hubertus A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Windmühle: Hamburg 1999.

Klebert, Karin, Schrader, Einhard und Straub, Walter G.: KurzModeration. 2. Auflage, Windmühle: Hamburg 1987.

Walther, Petra: Dem Unternehmen auf die Beine helfen. Prozessbegleitung. In: Manager Seminare, Heft 30, I. Quartal 1998, Bonn.