



Betriebliche Projekte der ARBEIT & LEBEN gGmbH
DIE PROZESSBERATUNG

Die Prozessberatung als Basis des betrieblichen Leistungsangebotes der ARBEIT & LEBEN gGmbH

Das Jubiläum der ARBEIT & LEBEN gGmbH ist ein guter Augenblick, um innezuhalten und eines der „Markenzeichen“ der Organisation, die A&L-Prozessberatung, umfassend darzustellen. Eine solche Beschreibung soll dazu dienen, der Fachöffentlichkeit und den Kund/innen anschaulich zu zeigen, welche (Beratungs)elemente die Prozessberatung umfasst und welche massiven Unterstützungsleistungen die Prozessberater/innen Unternehmen bieten (können). Hierbei ist zu bedenken, dass man sich die Beratungsphilosophie von ARBEIT & LEBEN gGmbH nicht als starres Gebilde vorstellen darf, sondern dass sie sich in der Auseinandersetzung mit der Praxis beständig weiterentwickelt. Für diese Festschrift ist eine Kurzfassung der ausführlichen Studie erstellt worden (die Gesamtstudie erhalten sie in der Zentrale der Organisation).

ARBEIT & LEBEN hat sich im Laufe der Jahre zu einer Gesellschaft für Beratung und Bildung gewandelt, die u. a. Projektideen für kommunale, landes- oder bundesweite und europäische Förderer im Bereich der Arbeitsmarktpolitik entwi-

ckelt und umsetzt. Im Rahmen solcher Projekte bietet die Organisation seit nunmehr 18 Jahren Unternehmen Bildungsdienstleistungen und die Gestaltung von Veränderungsprozessen an (Anzahl der Unternehmen 2004—2012). Ziel dieser Projekte ist es, vor dem Hintergrund sich verändernder betrieblicher und gesellschaftlicher Bedingungen Betriebe in ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu stärken sowie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/innen zu erhöhen.

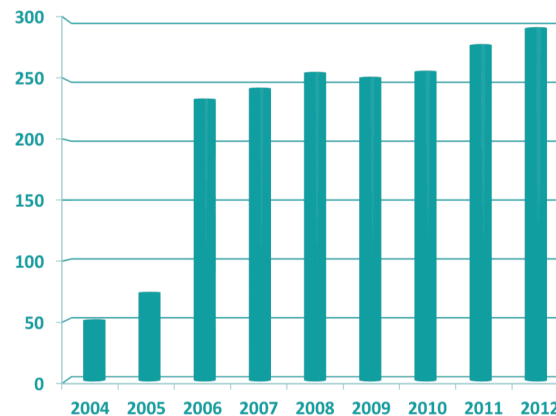


Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen, die von ARBEIT & LEBEN gGmbH im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Projekte von 2004 - 2012 betreut wurden

In den vergangenen 10 Jahren hat ARBEIT & LEBEN gGmbH im Rahmen unterschiedlicher arbeitsmarktpolitischer Projekte insgesamt 1.937 Betriebe beraten und begleitet. Inhaltlich reicht das Spektrum der Betriebsprojekte von kleinen fachlichen Qualifikationen bis zu umfassenden Veränderungen der Arbeitsstrukturen. Die Anzahl der jährlich betreuten Unternehmen hat dabei kontinuierlich zugenommen. Alleine 2012 hat ARBEIT & LEBEN gGmbH in den arbeitsmarktpolitischen Projekten „Wandel, Innovation, Lebenslanges Lernen“ und „Wandel erkennen, reagieren durch Kompetenzentwicklung“ ca. 200 betriebliche Veränderungsprojekte mit 539 Maßnahmen umgesetzt. Mittels beteiligungsorientierter Vorgehensweise konnten so 3.361 Teilnehmer/innen im Umfang von 3.731 Unterrichtsstunden beraten und qualifiziert werden.

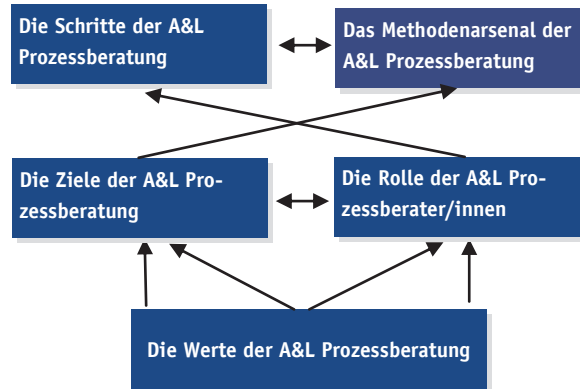
Die Prozessberatung bildet den Kern des betrieblichen Leistungsangebotes von ARBEIT & LEBEN gGmbH. Neben der umfassenden inhaltlichen, organisatorischen und finanztechnischen Klärung des Vorhabens beinhaltet sie substantielle Unterstützungsleistungen bei der Durchführung der Maßnahmen und eine kontinuierliche Prozess- und Ergebnisevaluation. Ein Unternehmen wird dabei von der ersten Klärung des Vorhabens bis zur Zielkontrolle von A&L begleitet.

Проведение процессо-ориентировочной консультации является ядром операционной деятельности ARBEIT & LEBEN gGmbH. Эта специальная форма консультации включает в себя не только разъяснение содержания организации финансовых вопросов проекта, но и предоставляет существенную помощь в осуществлении мер по непрерывному контролю текущего процесса и последующих результатов. ARBEIT & LEBEN сопровождает компанию от начального уточнения проекта до контрольного финиша.

Mit einem solchen Beratungsangebot für Unternehmen greift ARBEIT & LEBEN gGmbH das Thema auf, dass (insbesondere) kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oftmals Schwierigkeiten haben, im Alleingang Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten (vgl. dazu 3). Gerade für Rheinland-Pfalz mit einer sehr hohen Konzentration an KMU (von 179.570 Unternehmen sind 99,73% KMU) ist es deshalb von hoher Relevanz, gute und passende Unterstützung für Unternehmen anbieten zu können.

ARBEIT & LEBEN gGmbH hat vor 13 Jahren begonnen, seine

Unterstützungsleistung unter dem Begriff der Prozessberatung weiter zu professionalisieren. Leitlinien für das Handeln in Unternehmen wurden nach und nach entwickelt und die Mitarbeiter/innen diesbezüglich umfassend qualifiziert. Der damit einhergehende Qualitätssprung in der praktischen Umsetzung der A&L-Prozessberatung hat die Verantwortlichen von ARBEIT & LEBEN gGmbH überzeugt, dass mit einem solchen Vorgehen wichtige und notwendige betriebliche Veränderungsprozesse unter aktiver Beteiligung aller relevanten Mitarbeiter/innen nachhaltig zum Erfolg geführt werden können. Zudem wird den Unternehmen die notwendige Gestaltungskompetenz für zukünftige ähnlich gelagerte Vorhaben vermittelt, was einen zentralen Vorteil der A&L-Prozessberatung darstellt.



ARBEIT & LEBEN gGmbH destek hizmetlerini süreç danışmanlığı kavramı altında 13 yıldır profesyonelleştirmektedir. İş yerleri doğrultusunda çalışma yönergeleri

giderek geliştirilmiş ve bu bağlamda çalışanlar da konularında profesyonelleşmiştir. Bunu takiben A&L süreç danışmanlığının kalite artışının pratik uygulamadaki yansımaları, A&L sorumlularını bu tür bir yaklaşımın önemli ve gerekli operasyonel değişim sürecine tüm ilgili personelin aktif katılımıyla sürekli başarı elde edilebileceğine ikna etmiştir. Buna ek olarak, şirketlere gelecekte

desteklenebilir benzer projeler için gerekli tasarımların verilmesi, A&L süreç danışmanlığının sunduğu önemli bir avantajdır.

Zentrale Elemente der A&L-Prozessberatung

Bei der A&L-Prozessberatung handelt es sich um einen Beratungsansatz, der sich im Laufe der Zeit durch stete Reflexion der eigenen Erfahrungen und Inspiration aus Fortbildungen und Literaturarbeit herausgebildet hat. Prozessberatung erfolgt jedoch nicht willkürlich, sondern orientiert sich an konkreten Leitlinien. Diese sind bewusst offen gehalten, ohne beliebig zu sein. Die Formulierung genauer Handlungsvorgaben für jede Situation wäre nicht sinnvoll, da diese der Komplexität der betrieblichen Gegebenheiten nicht gerecht werden würde.

Die A&L-Prozessberatung setzt sich aus fünf zentralen Elementen zusammen, die

eng miteinander zusammenhängen, aufeinander aufbauen und ineinander greifen (vgl. Abbildung 1). Das zentrale Grundelement der Prozessberatung von ARBEIT & LEBEN gGmbH sind die Werte Klarheit, Offenheit, Professionalität und Authentizität sowie die damit einhergehende Verant-

wortungsübernahme für die Bearbeitung gesellschaftlicher Themen (vgl. ausführlich Abschnitt 2.1). Sie prägen sowohl die in dem Unternehmen angestrebten Ziele (vgl. Abschnitt 2.2) als auch die Rolle der Prozessberater/innen (vgl. Abschnitt 2.3). In vielen anderen Beratungskonzepten werden (solche) Werte nur sehr cursorisch behandelt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Rollenübernahme und das Erreichen der Ziele ist eine systematische und prozessorientierte Vorgehensweise (vgl. Abschnitt 2.4) und geeignete Methoden und Instrumente (Abschnitt 2.5). Im

Folgenden werden die genannten



Abbildung 2: Das Werterad von ARBEIT & LEBEN gGmbH

Werte der A&L-Prozessberatung

Klarheit, Offenheit, Professionalität und Authentizität

Diese Werte sind das Grundelement der Beratungsphilosophie der ARBEIT & LEBEN gGmbH

Эти данные являются важными элементами консультационной философии ARBEIT & LEBEN gGmbH

und werden im inneren Kreis des Werterades abgebildet (vgl. Abbildung 2), das den Kern des Tätigkeitsprofils der Organisation veranschaulicht. Sie stellen für das Arbeiten in der Beratung, aber auch außerhalb des Beratungskontextes die Richtschnur dar. Deshalb spricht die Geschäftsführerin auch immer wieder von einer werteorientierten Beratung. Auch auf der Website von ARBEIT & LEBEN gGmbH ist zu lesen: „Im Kern [des Werterades] findet sich unser Wertefundament. Diese Werte bilden die Grundlage für all unser Tun. Sie helfen uns, uns immer wieder zu fokussieren.“ Mit dem Wert Klarheit ist hohe Transparenz der Prozessberater/innen dem/der Kund/in gegenüber gemeint.

Четкость и откровенность консультанта означает

прозрачность процесса для клиента.

Der/die Kunde/in hat das Recht, alle Risiken und Unwägbarkeiten eines anstehenden Projektes zu kennen. Eine weitere Bedingung für Klarheit ist, dass Prozessberater/innen eine „einfache, direkte und verständliche Kommunikation mit Kundinnen und Kunden pflegen“ (Auszug aus der Homepage von ARBEIT & LEBEN gGmbH). In engem Bezug zur Klarheit steht der Wert Offenheit: „Toleranz und Respekt, Interesse an Neuem sowie unvoreingenommenes Herangehen an Menschen, Projekte und Situationen sind für uns Voraussetzung für jede neue Aufgabe.“ *Berraklığın miktarı açıklığın değerini belirler: “Hoşgörü ve saygı, insanlara, projelere ve durumlara açık ve önyargısız yaklaşım, her yeni görevde bizim için bir önkoşuldur” (ARBEIT & LEBEN gGmbH internet sayfasından alıntı).*

Diese Maxime stellt quasi die Grundbedingung dar, um eine kundenorientierte Beratung zu führen. Ohne diese Grundbedingung ist es nicht möglich, die Ideen und Vorstellungen des/der Auftraggebers/in und der betroffenen Mitarbeiter/innen wirklich ernst zu nehmen und als Basis für die Lösung von betrieblichen Problemen anzusehen, vertrauensvoll miteinander umzugehen oder eine authentische Würdigung der bisherigen Arbeit zu leisten. Der dritte Wert Professionalität

drückt den Anspruch aus, dass „alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ARBEIT & LEBEN ... fachlich wie organisatorisch auf höchstem Niveau arbeiten [sollen], welches durch ständige Weiterbildung gehalten wird“ (Auszug aus der Homepage von ARBEIT & LEBEN gGmbH).

Профессионализм сотрудников ARBEIT & LEBEN выражается в организованной работе на самом высоком уровне. Это осуществляется благодаря постоянному повышению квалификации сотрудников нашей организации.

Nur hierdurch ist es überhaupt möglich, der anspruchsvollen und verantwortungsvollen Tätigkeit der arbeitnehmerorientierten Unternehmensberatung gerecht zu werden. Der vierte und letzte Grundwert Authentizität meint, dass die „Prozessberater/innen von ARBEIT & LEBEN ... die Werte, die im Unternehmen [ARBEIT & LEBEN gGmbH] selbst gelebt werden, mit ihrer Persönlichkeit nach außen [tragen] und ... sie in ihre tägliche Arbeit einfließen [lassen]“ (Auszug aus der Homepage von ARBEIT & LEBEN gGmbH).
Özgün ve otantik olmak 'ARBEIT & LEBEN süreç danışmanlarının ARBEIT & LEBEN için de yaşanan değerleri kişilik ve duruşları ile dışarı yansıtma ve güncel çalışmalarına dahil etmeleri anlamına ge-

lir' (ARBEIT & LEBEN gGmbH internet sayfasından alıntı).

Konkret heißt das auch, „dass wir unseren gewerkschaftlichen und wertschätzenden Hintergrund nicht verlassen, wenn wir in den Betrieben arbeiten.“ (Geschäftsführerin)

Der gesellschaftspolitische Anspruch

ARBEIT & LEBEN gGmbH ist keine klassische Unternehmensberatung oder ein gewinnorientierter Bildungsdienstleister, sondern verfolgt mit seiner Arbeit bestimmte gesellschaftspolitische Ziele und Ideale, die im mittleren Kreis des Wertespektrums skizziert sind (vgl. Abbildung 2). Es wird angestrebt, die Personal- und Organisationsentwicklung von Unternehmen zu fördern, die Situation von Migrantinnen und Migranten zu verbessern, Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts entgegenzuwirken und den demografischen Wandel bestmöglich zu gestalten. Diese gesellschaftspolitischen Ziele und Ansprüche sind ebenfalls wichtige Merkmale der A&L-Prozessberatung. **Важными особенностями** **процессо-ориентированной консультации ARBEIT & LEBEN является достижение цели в содействии** **сотрудничества и организации развития**

предприятий, в улучшении положения мигрантов, в борьбе с дискриминацией по половому признаку и в улучшении демографических изменений.

In den Worten der Geschäftsführerin: „Wir wollen die Zukunft unserer Gesellschaft mitgestalten. ... Natürlich können wir das nur in einem kleinen Maße machen. Aber wir haben eine Zukunftsvision und daran arbeiten wir. ... Und deshalb müssen wir die zentralen gesellschaftlichen Themen, wie den demografischen Wandel oder Gender Mainstreaming in unserer alltäglichen Arbeit mit einbeziehen“.

In der alltäglichen Arbeit mit den Unternehmen werden diese Themen von den Prozessberater/innen als Querschnittsthemen immer mitbedacht, ohne sie direkt zu benennen, da die Erfahrung zeigt, dass sich viele Unternehmen von Begrifflichkeiten wie etwa Gender Mainstreaming abschrecken lassen.

Die Ziele der ARBEIT & LEBEN-Prozessberatung

Kundennahe fachgerechte Lösungen entwickeln



Ein zentrales Ziel der ARBEIT & LEBEN-Prozessberatung ist es, kundennahe Lösungen zu finden und umzusetzen. Nur wenn Arbeitgeber/in, d.h. Auftraggeber/in und betroffene Mitarbeiter/innen an der Lösungsfindung aktiv beteiligt werden, sind die Lösungen nachhaltig und auf Dauer angelegt. ARBEIT & LEBEN süreç danışmanlığının ana hedefi müşteri isteği doğrultusunda çözümler bul-

mak ve bunları uygulamaya geçirmektir. İş veren ve sözkonusu çalışanlar çözüm arayışına birlikte ve aktif iştirak ederlerse, elde edilen çözümler kalıcı ve uzun vadeli olur.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie in der Schublade verschwinden oder nicht gelebt werden. Der Vorteil einer solchen Lösung liegt vor allem auch darin, dass die Ergebnisse dem/der Kunden/in und den betroffenen Mitarbeiter/innen näher sind. Es sind ihre Ergebnisse, da ihr Wissen in das Produkt eingeflossen ist. Durch diese Beteiligungsorientierung kann abgesichert werden, dass das Ergebnis zum Unternehmen passt. Eine hohe Identifikation durch das gemeinsam erarbeitete Vorgehen und die Ziele trägt zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess bei. Auftraggeber/in und betroffene Mitarbeiter/innen sollen sich mit dem Ergebnis wohlfühlen und es vollständig verstehen, weil sie es schließlich sind, die damit leben müssen. Lösungen, an denen die Kund/innen und die Betroffenen nicht beteiligt sind bzw. Lösungen, die sie nicht verstehen, führen außerdem zu beträchtlichem Widerstand, der schnell Veränderungsprozesse blockieren oder auch scheitern lassen kann. Aus diesem Grunde wird in der A&L-Prozessberatung die Entscheidungsmacht bei dem/der Auftraggeber/in und im Betrieb gelassen. Eine solche Ziel- und Lösungsfindung ist natürlich mühsamer und für den beteiligten Betrieb zeit- und arbeitsaufwendiger – aber letztendlich nachhaltiger und damit auch wirtschaftlicher.

Die Idee ist hier also, dass Veränderungsprozesse gemeinsam mit dem/der Auftraggeber/in und den Betroffenen erfolgreich gestaltet werden.

Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen

Bei der Zielklärung müssen die Interessen der Arbeitnehmer/innen nach der Philosophie der A&L-Prozessberatung ausreichend Berücksichtigung finden: „Wir versuchen auch, wenn nicht vor allem, für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den Betrieben da zu sein, also in ihren Interessen zu handeln. ... Die Veränderungsprozesse und die damit einhergehenden Qualifizierungen müssen auch immer den Arbeitnehmer/innen zugutekommen, auch wenn sie mal das Unternehmen verlassen sollten“ (Geschäftsführerin). Die starke Orientierung an Arbeitnehmer/inneninteressen erklärt sich alleine schon aus den oben beschriebenen Werten von ARBEIT & LEBEN gGmbH. Die A&L-Prozessberatung verfolgt hier eine doppelte Zielsetzung: Zum einen die Verbesserung der Produktivität des Unternehmens, wie etwa Erhaltung und Steigerung von Flexibilität im Produktionssystem, und zum anderen die Verbesserung der Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten der in diesem Unternehmen tätigen Menschen, wie etwa die Schaffung von größeren Handlungs- und Ent-

scheidungsspielräumen.

Процессо-ориентированная консультация ARBEIT & LEBEN преследует две цели. Во первых повышение производительности компании при помощи адаптации новых решений в системе производства, во-вторых улучшение условий труда и более широкой возможности для действий и свободы в принятии решений.

Diese Zielsetzungen werden als gleichrangig und interdependent angesehen. D.h. ohne Produktivität gibt es keine menschlich befriedigende Arbeitswelt und ohne kompetente, zufriedene und engagierte Mitarbeiter/innen gibt es, zumindest längerfristig, keine Produktivität in der Wirtschaft. Eine solche Zielsetzung darf natürlich nicht dazu verführen, Interessensgegensätze zwischen den Regelungen einer Organisation und den Bedürfnissen von Arbeitnehmer/innen zu leugnen. Trotzdem erscheint die schwierige, aber doch plausible Forderung, die berechtigten Wünsche der Mitarbeiter/innen mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen, als ein vielversprechender Weg. Gelingt die Verbindung zwischen wirtschaftlichen und Mitarbeiter/innen-Interessen in Form einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Ge-

schäftsführung und Betriebsrats wirkt sich dies erfahrungsgemäß positiv auf den Erfolg von Veränderungsprozessen aus.

Die Veränderungskompetenzen bei den Beteiligten stärken

Neben den bereits beschriebenen Zielen liegt ein weiteres Ziel der A&L-Prozessberatung darin, die Veränderungskompetenzen bei den Beteiligten zu entwickeln: „Gerade auch weil ARBEIT & LEBEN gGmbH öffentlich gefördert wird, ist es für mich eine Selbstverständlichkeit, dass wir das, was wir an Kompetenzen haben, im Betrieb lassen. Das können zum Beispiel Moderationstechniken sein, die anschließend vom Betrieb übernommen werden“ (Geschäftsführerin). Dieser Wissenstransfer wird alleine schon dadurch erreicht, dass der/die Auftraggeber/in und die betroffenen Mitarbeiter/innen bei der Klärung und Durchführung der Veränderungsprozesse stark involviert sind. Sie bekommen also Wissen und Fähigkeiten, um zukünftige Situationen, die ähnlich gelagert sind, zu bewältigen. Der Effekt der Kompetenzweitergabe ist also im Normalfall höher als bei der Expertenberatung, bei der der/die Klient/in eher als Konsument/in auftritt. Es „werden bei der Prozessberatung keine fertigen

Lösungen vorgeschlagen, sondern Ihre eigene Problemlösungskompetenz [d.h. des/der Auftraggebers/in] wird gestärkt“ (Auszug aus der Leistungskarte Prozessberatung).

Die Rolle des/der A&L-Prozessberaters/in

Helfen statt vorgeben

Die Rolle des/der Prozessberater/in ist es, den Veränderungsprozess zu strukturieren und das eigene Wissen einzubringen, aber nicht als normative Vorgabe, sondern als gleichberechtigte Option. Der/die Prozessberater/in begleitet die Kund/innen im Gesamtprozess und gibt dabei Anregungen, wie eigene Lösungen entwickelt werden können und welche Faktoren dabei zu berücksichtigen sind. Der/die Prozessberater/in fragt mehr als Antworten zu geben und spricht wichtige Themen von Veränderungsprozessen an.

Süreç danışmanın görevi değişim sürecini yapılandırmak ve gerektiği takdirde kendi bilgisini hizmete sunmaktır. Süreç danışmanı müşterilere tüm prosedür kapsamında eşlik eder, onları destekler ve müşterilerin kendi çözümlerini bulmalarında yardımcı olur. Bu esnada danışman cevap vermekten ziyade sorular yönetir ve değişim prosedüründeki önemli konulara değinir.

nir. Die Kund/innen werden unterstützt, ohne dass ihnen Verantwortung abgenommen wird. Sie bringen also, geführt durch den/die Berater/in, ihr Wissen ein und bleiben für mögliche Entscheidungen verantwortlich. Die Entwicklung und Umsetzung eines Lösungsweges ist demnach als gleichberechtigter Prozess zwischen Berater/in und Kunde/in zu verstehen. Es ist ein Dialog zwischen Partner/innen, in dem im Idealfall beide Wissensbestände komplementär zusammenfließen und ein für den Klienten/die Klientin passendes Ergebnis herauskommt. Die Rolle des/der Prozessberaters/in wird beispielhaft in der Leistungskarte der Prozessberatung deutlich: „... Wir zählen auf Ihre Expertise! Anders als bei einer Fachberatung werden bei der Prozessberatung keine fertigen Lösungen vorgeschlagen, ... Einer unserer besonderen Schwerpunkte ist die Prozessberatung: Wir begleiten unsere Kundinnen und Kunden beratend bei Veränderungsprozessen, ohne fertige Lösungen vorzugeben.“ (Auszug aus der Leistungskarte Prozessberatung von ARBEIT & LEBEN gGmbH).

Bei der Prozessberatung wird der/die Kunde/in als Experte/in in eigener Sache gesehen, der/die mit Hilfe der Prozessberatung in die Lage versetzt wird, seine/ihre Anliegen eigenständig zu bewältigen. Die Prozessberatung legt also

einen besonderen Schwerpunkt darauf, dass die Beratungsergebnisse (z.B. Vorgehenslösungen) von den Kund/innen mitentwickelt werden. Auch aus diesem Grund ist die kontinuierliche Beteiligung der relevanten Führungskräfte und betroffenen Mitarbeiter/innen von hoher Bedeutung: „Beteiligungsorientierung ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Alles was geplant wird für die Zukunft, müssen die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgestalten. Dann muss gefragt werden, wo liegt der Bedarf? Wie sollen wir vorgehen? Was braucht ihr?“ (Geschäftsführerin).

Die Prozessberatung grenzt sich damit von der Expert/innenberatung deutlich ab. Die oben beschriebene Rolle des/der Prozessberaters/in macht deutlich, dass der direkte und diskursive Austausch mit Auftraggeber/in und Beteiligten zentral für die Prozessberatung ist. Entsprechend werden das strukturierte Gespräch und der Austausch als eine wichtige Form der Beratung gesehen. Die strukturierte Kommunikation lässt am besten eine gleichberechtigte Beteiligung zu und offenbart gleichzeitig am effektivsten, wo die Probleme in einem Unternehmen liegen. Zugleich ist dies der beste Weg, um das Nachdenken darüber, wie sie in den Griff bekommen werden können, voranzubringen. Bei ARBEIT & LEBEN gGmbH beinhaltet die Prozessberatung eine Vielzahl

strukturierter Gespräche zwischen Berater/innen und Kund/innen, in denen gemeinsam „geklärt“ wird und „Ergebnisse“ erarbeitet werden. Damit tritt die grundlegende Idee der Beratung „Rat zu geben“ in den Hintergrund und die Vorstellung, in einem strukturierten Prozess mit unterschiedlichen Rollen passende Ergebnisse zu erarbeiten, in den Vordergrund. Die Beteiligten sind also aktiver Teil der Prozessberatung und damit in der Pflicht, ihr Wissen, ihre Ideen und Vorstellungen einzubringen.

Клиент и его компания являются активной частью
процессо-ориентированной консультации и
способствуют этому своим знанием, идеями и
представлениями собственных целей.

Auftragsklärung und begleitende Evaluation als Tätigkeitsschwerpunkte

Strukturell soll der/die Prozessberater/in vor allem in der Klärung des Veränderungsvorhabens mit Auftraggeber/in und betroffenen Mitarbeiter/innen aktiv werden. Dies wird in der Beschreibung der Leistungskarte Prozessberatung auf den Punkt gebracht: „... Was können wir für Sie tun? Das

herauszufinden ist nicht nur ein erster Schritt, sondern bereits der Kern der Prozessberatung“ (Auszug aus der Leistungskarte Prozessberatung). Hier gilt es, mit dem/der Auftraggeber/in die Basis für den Erfolg herzustellen. Es soll vermieden werden, dass die Unternehmen einen Veränderungsprozess „einfach so“ anfangen und dann in eine Sackgasse geraten, was in der Regel zu Beginn von Prozessen der Fall ist.

Die Klärungsarbeit findet in bis zu drei Klärungsgesprächen statt, deren Dauer abhängig von der Komplexität des Vorhabens, den zeitlichen Ressourcen von Auftraggeber/in und der Zügigkeit des Ablaufs der Gespräche ist. Hier ist zu bedenken, dass Klärungsgespräche keinem geradlinigen, getakteten Ablauf folgen, sondern einen eher spiralförmigen Charakter aufweisen, der von Wiederholungen, Zusammenfassungen, Exkursen und Sprüngen geprägt ist. Nichtsdesto trotz – und dafür ist der/die Prozessberater/in verantwortlich – müssen alle offenen Punkte geklärt werden.

Zentrale/r Gesprächspartner/in in den Klärungsgesprächen ist der/die Auftraggeber/in. Bei Bedarf werden für die Klärung einzelner Punkte zusätzliche Gespräche mit ausgewählten Beschäftigtengruppen durchgeführt. Diese Vorgehensweise entspricht den Prozessstandards.

Konuyu aydınlatma görüşmesindeki kilit rol işverenindir. Gerektiği takdirde bazı konuları aydınlatma nitelikli çalışanlardan bir kısmıyla da görüşülebilir. Bu yaklaşım süreç danışmanlığı standartlarının merkezidir.

Der/die Auftraggeber/in bildet jedoch den Bezugspunkt für die Klärungsarbeit des/der Prozessberaters/in.

Die Klärungsarbeit bei ARBEIT & LEBEN gGmbH hat einen stark diskursiven und unterstützenden Charakter. Sie findet nicht nur in Gesprächen statt, sondern bedarf auch zwischenzeitlicher Konzeptarbeit durch den/die Berater/in, z.B. bei der Erstellung eines Maßnahmenvorschlags und/oder bei der Recherche nach einer/s geeigneten Trainer/in. Zentral für die Prozessberatung bleibt jedoch, dass die Ergebnisse solcher Tätigkeiten immer nur eine Vorlage bilden. Sie werden am Ende in einem gemeinsamen Gespräch mit dem/der verantwortlichen Auftraggeber/in besprochen, modifiziert und von dem/der Auftraggeber/in verantwortlich entschieden.

In der Klärungsphase wird eine Vielzahl an gesprächsnahen Beratungsmethoden angewandt. Vor allem das systematische und systemische Fragen sowie Techniken der Visualisierung werden benutzt. Zudem wurde deutlich, dass eine gute vertrauensvolle Beziehung zum/zur Auftraggeber/in notwendig

ist, um diesen Aufgabenkomplex erfolgreich zu bewältigen.

Bei der Klärung der Veränderungsvorhaben geht es in den vorliegenden Fällen um verschiedene Punkte, die gemeinsam mit dem/der Auftraggeber/in festgelegt werden müssen, um eine anschließende zufriedenstellende Durchführung des Projektes gewährleisten zu können. Neben dem Problem gehören zu den Klärungspunkten die Ziele, der Maßnahmenplan, die Auftragsvergabe an externe Trainer/innen und Fachberater/innen sowie die Kosten des Veränderungsprojektes. Die geklärten Punkte werden bei ARBEIT & LEBEN in einer Projektvereinbarung zusammengefasst. Die Projektvereinbarung gilt dann als Grundlage für die Durchführung des Vorhabens.

Ein zweites wichtiges Tätigkeitsfeld ist das der Evaluation. Hier soll der/die Prozessberater/in, insbesondere zum Abschluss des Prozesses, die tatsächlich gemachten Fortschritte und Ergebnisse erheben.

Второй важной сферой деятельности является подсчёт результатов проекта, т.е. консультант подчитывает к концу проекта фактически достигнутые прогресс и результаты процесса.

Diese Informationen dienen vor allem dazu, erstens den

Veränderungsprozess optimal zu steuern, zweitens nachzuweisen, dass die vereinbarten Ziele des Veränderungsprozesses auch tatsächlich erreicht worden sind und drittens Ansatzpunkte für zukünftige und weiterführende Veränderungsprozesse zu erhalten. Nur durch eine begleitende Evaluation lassen sich die Qualität und Wirtschaftlichkeit von Veränderungsprozessen herstellen und nachweisen. Die Durchführung soll vom Betrieb möglichst selbstständig ausgeführt werden, um die Selbstverantwortung und die Gestaltungskompetenzen bei den Kund/innen und bei den betroffenen Mitarbeiter/innen zu fördern.

Die Evaluationstätigkeit bei Arbeit & LEBEN setzt sehr frühzeitig im Prozess an, teilweise schon direkt nach der Klärung des Vorhabens. Informationen über den Veränderungsprozess werden sowohl auf methodisch-wissenschaftliche Weise (z.B. durch die schriftliche Befragung der Mitarbeiter/innen), als auch durch informelle Gespräche mit Teilnehmer/innen oder durch das Beobachten des/der Trainers/in gesammelt. Zur Auswertung gehört, dass aus den Ergebnissen Vorschläge zur Nachjustierung des Veränderungsprozesses gemacht werden.

Es lassen sich sechs verschiedene Formen von Evaluationstätigkeiten durch die Prozessberater/innen unterscheiden: Im

Vordergrund steht das Evaluationsgespräch mit dem/der Auftraggeber/in. Hierzu zählen nicht offizielle Auswertungsgespräche, sondern auch mehrmalige Telefongespräche mit den Auftraggeber/innen. Ergänzt werden diese Evaluationsgespräche durch die in der wissenschaftlichen Literatur oft thematisierten schriftlichen (teilweise mündlichen) Befragungen der an den Maßnahmen teilnehmenden Mitarbeiter/innen, sowie durch den schriftlichen Bericht des/der Trainers/in. Eine besonders ergiebige Form der Evaluation erscheint der Besuch von Maßnahmen zu sein, weil hier Informationen, z.B. über die Qualität des/der Trainers/in, informell geliefert werden. Ergänzt werden die Ergebnisse der Evaluation durch die mehr oder minder systematische Auswertung ausgewählter Dokumente. Diese unterschiedlichen Formen der Evaluation werden von den Prozessberater/innen verwendet, um einen perspektivenreichen, breiten und differenzierten Blick auf den Veränderungsprozess zu bekommen.

Die Erhebung und Auswertung von Daten sind für die Prozessberater/innen kein Selbstzweck, sondern werden in der Regel nutzbringend eingesetzt, z.B. um das Projekt aufgrund der ermittelten Ergebnisse nachzusteuern.

[Süreç danışmanlığı kapsamında elde edilen ve değerlendirilen veriler öncelikle projeyi elde edilen neticeler](#)

[doğrultusunda yönlendirmek için gereklidir.](#)

Nicht umsonst wird in der Wirtschaft Evaluation mit Controlling gleichgesetzt (Thierau-Brunner, Wottowa, & Stangel-Meseke, 2006). Auch in Unternehmen ist es zunehmend wichtig, den Erfolg von Weiterbildung nachweisen zu können. Letztlich kann der Personalentwicklung „nur durch eine Verzahnung mit einer sie stets begleitenden Evaluation der Anschein einer beliebig kürzbaren ‚Sozialleistung‘ genommen werden, der nur Kosten verursache, denen kein kalkulierbarer Nutzen entgegenstehe“ (Thierau-Brunner, Wottowa, & Stangel-Meseke, 2006, S. 330). Die Evaluation einer Weiterbildungsmaßnahme bietet zudem häufig wichtige Anhaltspunkte für zukünftige Planungen. Aber auch gegenüber den Förderern muss durch eine gründliche Evaluation nachgewiesen werden, dass die Mittel wirtschaftlich und nutzbringend eingesetzt worden sind.

Was genau wird nun mit den Aktivitäten der Prozessberater/innen evaluiert? Ein zentraler Punkt, auf den sehr geachtet wird, ist die Zufriedenheit des/der Auftraggebers/in. Dies ist ein – wenn nicht der zentrale – Maßstab für den Erfolg der Maßnahme. Zudem wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen intensiv abgefragt. Auch die Lernergebnisse werden durch die Befragung der Mitarbeiter/innen und durch die

Einschätzung des/der Trainers/in evaluiert. Ein Evaluationspunkt ist zudem noch, ob der/die Trainer/in die vertraglich vereinbarte Tätigkeit ausgeführt hat.

Die Schritte der A&L-Prozessberatung

Ein weiteres zentrales Element der A&L-Prozessberatung sind die so genannten Prozessstandards. In ihnen wird das Vorgehen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen beschrieben. Das Vorgehen ist dabei in mehrere Schritte unterteilt: „Auftragsklärung (mit Auftraggeber/in), Situationsklärung / Problemklärung / IST-Analyse (im Kund/innen-System), Zieldefinition, Planung Vorgehensweise, Durchführung, Auswertung / Zielkontrolle“ (Überschriften aus den Prozessstandards von ARBEIT & LEBEN gGmbH).



Systematisches Vorgehen ...

Mit der Einhaltung der oben genannten Schritte durch die Prozessberater/innen wird ein systematisches Vorgehen definiert.

Соблюдение
вышеупомянутых
шагов определяет
системный подход к
процессо-
ориентированной
консультации.

Die Mitarbeiter/innen „haben damit eine Orientierung, wie sie den Vorgehensprozess bei aller Komplexität sinnvoll vorantreiben können.

Das ist ja manchmal nicht so einfach, weil die Betriebe und ihre Probleme ja sehr unterschiedlich sind. Die Prozessstandards sind für uns hier ganz wichtig“ (Geschäftsführerin). Die Systematik der Schrittfolge mit

Situationsanalyse, Konzeptionsphase, Durchführungsphase und Kontrollphase entspricht grundsätzlich dem Vorgehen in der Organisationsentwicklung (Becker & Langosch, 2002). Durch die Systematik wird angestrebt, dass es am Ende des Prozesses auch wirklich zu einer wirkungsvollen und geplanten Veränderung kommt bzw. das Veränderungsvorhaben nicht in der Klärungs- oder Analysephase stecken bleibt.

Bei den Prozessstandards wird deutlich, dass die Auftragsklärung mit dem/der Auftraggeber/in eine zentrale Rolle spielt. Hier werden im Gespräch zentrale Punkte des Vorhabens geklärt: Ausgangssituation, Ziele und grobe Gesamtplanung. Bei Bedarf werden im Rahmen einer vertiefenden Analyse im Kund/innen-System die Festlegungen durch neue Informationen ergänzt, was zu einer schrittweisen Konkretisierung der Ausgangslage, Ziele und Planungen führt. Es ist darauf zu achten, dass nicht zu früh, d.h. ohne ausreichende Kenntnisse der Situation, Festlegungen getroffen werden.

... bei gleichzeitiger Prozessorientierung

Umfang und Inhalt der Schritte werden kontinuierlich der betrieblichen Situation und den gemachten Fortschritten

angepasst. Das Vorgehen bei ARBEIT & LEBEN gGmbH besitzt neben einem systematischen auch einen prozessorientierten Charakter. Umfang und Inhalt der einzelnen Phasen müssen demnach als dynamische Dimensionen begriffen werden.

Atılan adımların içeriği ve boyutu iş yerinin durumuna ve elde edilen neticelere göre sürekli yenilenerek uyarlanmaktadır. ARBEIT & LEBEN'in yaklaşımı tüm sistemi içermekle birlikte prosedürün gidişatı doğrultusunda belirleyicidir. Bu nedenle teker teker atılan adımların boyutu ve içeriği dinamik ve değişken bir anlayış içermektedir.

An den Schritten wird deutlich, dass die Prozessberatung der ARBEIT & LEBEN gGmbH eine durchgehende Begleitung des Unternehmens umfasst. Es geht also nicht nur darum, geeignete Veränderungsziele zu finden, wie etwa in der Strategieberatung üblich, sondern den Betrieb auch bei der Umsetzung zu begleiten. Die A&L-Prozessberatung beginnt bei der Auftragsklärung und endet bei der Evaluation der umgesetzten Veränderungen. Mit dieser ganzheitlichen Beratung wird dem oft beschriebenen Phänomen Rechnung getragen, dass die eigentliche Schwierigkeit darin besteht, Veränderungs-ideen in Unternehmen tatsächlich umzusetzen.

Methoden und Techniken der A&L-Prozessberatung

Der/die Prozessberater/in von ARBEIT & LEBEN gGmbH benötigt ein breites Spektrum an wirksamen Methoden, um die anspruchsvolle Rolle als Prozessberater/in ausfüllen zu können. Hierzu wurde ein Methodenarsenal zusammengestellt, das auch in der A&L-internen Prozessberatungs-Qualifizierung vermittelt und eingeübt wird. Ein Gutteil der Methoden der Prozessberatung wurde dabei in anderen Zusammenhängen entwickelt.



Kundenorientierte Beratungsmethoden

Ein wichtiger Methodenbereich, aus dem die Prozessberatung schöpft, ist die kundenorientierte Beratung. Gerade in

diskursiv geführten Beratungsgesprächen ist es notwendig, im engen direkten Austausch mit dem/der Auftraggeber/in einen vertieften Überblick über die aktuelle Situation im Betrieb und die vorhandenen Probleme zu gewinnen. Das aktive Zuhören und das Visualisieren der Gesprächsinhalte

sind hierfür zentrale Techniken. Analytische Frage-techniken helfen den Prozessberater/innen zusätzlich die notwendigen Informationen zu gewinnen. Um die Situation des Unternehmens in solchen Beratungsgesprächen in ausreichender Breite und Tiefe erfassen zu können, stehen dem/der A&L-Prozessberater/in außerdem noch das Kontextmo-

dell, das Systemmodell und Techniken des systemischen Fragens zur Verfügung. Mit Hilfe des Kontextmodells können Projekte „geplant, Probleme, die im Laufe der Projektarbeit auftreten können, im Vorhinein erkannt und übergeordnete Zusammenhänge anschaulich dargestellt wer-

den“ (Mayrshofer & Kröger, 2006, S. 190). Das Systemmodell hilft „die einzelnen Bestimmungsfaktoren des Projektes in seinen Wechselwirkungen zu beschreiben“ (Mayrshofer & Kröger, 2006, S. 193). Gerade systemische Fragen helfen, bisher nicht erkannte Zusammenhänge wahrzunehmen und neue Lösungen zu entwickeln. Typische Fragen sind z.B. Kontextfragen, Unterscheidungsfragen, Fragen nach Ausnahmen, hypothetische Fragen, Zukunftsfragen, Umkehrungsfragen oder auch triadische Fragen.

Moderationstechniken

Die Moderationsmethode bildet ein wichtiges Werkzeug für die Prozessberater/innen. Sie geht zurück auf die von den Brüdern Schnelle als Metaplan-Technik entwickelte Methode zur Aufbereitung und Darstellung von Problemen, Meinungen, Prozessen und Ergebnissen bei Zusammenkünften mehrerer Menschen. Es handelt sich um eine Mischung aus Erhebungstechniken, Bewertungsinstrumenten und Dokumentationsstechniken: To-Do-Liste, Ein- und Mehrpunktabfrage, Sammelraster, Themenspeicher, Bearbeitungsraster, Kartenabfrage sind hier unter anderem als Techniken zu nennen.

Methoden des prozessorientierten Projektmanagements

Ein dritter Methodenbereich entstammt dem prozessorientierten Projektmanagement. Mit Projektmanagement ist hier nach DIN-Norm 69901 „die Gesamtheit von Führungsaufgabe, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmittel für die Abwicklung eines Projektes“ gemeint. Zu den wesentlichen Instrumenten dieses Bereiches gehören der Planungszyklus, die Auftragsklärung, die Zielfestlegung, die Umfeldanalyse, das Kontextmodell und die Projektsteuerung.

Warum Unternehmen Prozessberatung benötigen

Unternehmen sind vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, die sie bewältigen müssen, seien es technische Innovationen, wachsende Ansprüche an Produktqualität und Serviceleistungen, gestiegene Erwartungen der Mitarbeiter/innen an den Erhalt und die Förderung ihrer Gesundheit und Kompetenzen (insbesondere vor dem Hinter-

grund des demografischen Wandels), oder eine starke Zunahme gesetzlicher Vorschriften wie etwa Vorgaben für naturschonende Fertigungs- und Produktionsprozesse, Arbeitssicherheit und Ausschluss sozialer Diskriminierung (Hacker, 2007). Gelingen die Anpassungsprozesse nicht, sind sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe als auch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen in Gefahr. Kontinuierliche Personal- und Organisationsentwicklung ist ein zentrales Mittel für Unternehmen, die oben beschriebenen Anforderungen zu bewältigen. KMU haben jedoch (noch) erhebliche Defizite bei der selbständigen und professionellen Durchführung solcher wichtigen Veränderungsprozesse. **Непрерывное развитие сотрудников компании и организация процессов является ключевым инструментом для достижения целей. Малые и средние компании (пока) имеют незначительные дефициты в**



профессиональном изменении важных процессов.

ARBEIT & LEBEN setzt genau hier an und bietet mit seiner Prozessberatung eine Unterstützungsform, die Unternehmen dringend benötigen, um den Anforderungen des Marktes langfristig gewachsen zu sein.

Ein Indiz für die oben angesprochene zögerliche Haltung von KMU, ohne externe Unterstützung Qualifizierung in ausreichendem Maße anzubieten, ist, dass KMU sich in Bezug auf Investitionen in die Weiterbildung der Beschäftigten sowie bei der Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung im internationalen Vergleich lediglich im Mittelfeld bewe-

gen (Behringer, Moraal, & Schönfeld, 2008). Konkret heißt das: Nur die Hälfte der Betriebe setzt überhaupt Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung um. Seit Jahren ist keine wesentliche Veränderung dieser Situation in Sicht (Bellmann & Leber, 2010). Die Folgen sind einerseits veraltetes, lü-

ckenhaftes Wissen bei wichtigen betrieblichen Personen-
gruppen (z.B. in den Bereichen Unternehmens- und Perso-
nalführung, personenbezogene Dienstleistungen, aktuelles
Fachwissen) und andererseits unflexible, unangepasste Ar-
beitsstrukturen, die sich an der Funktion und nicht am Pro-
zess orientieren (Döring, Frank, Löffelmann, Oelker, & Weber,
2011).

Die Zurückhaltung von KMU im Bereich Personalentwicklung
hat dabei wohl verschiedene Ursachen: Für geeignete Quali-
fizierungsmaßnahmen fehlen den KMU häufig a) personelle
und finanzielle Ressourcen, b) das Wissen um ihre Bedeu-
tung und c) das fachliche Know-how für ihre Umsetzung.
Dies führt, wenn notwendige Anpassungsprozesse überhaupt
angegangen werden, zu gravierenden Unzulänglichkeiten in
der Umsetzung von Veränderungsprojekten: zu nennen sind
hier etwa die Dominanz traditioneller Lernformen, die gerin-
ge Systematik in der Ermittlung von Veränderungsbedarf, die
Vernachlässigung der Organisation des Gestaltungsprozesses
und eine zu geringe Beteiligung der Betroffenen (Wacker,
2007). Daneben gibt es strukturelle Mängel: In vielen KMU
gibt es nach wie vor keinen Fachverantwortlichen für die
Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung. Nicht
zuletzt fehlen auch vielen Interessenvertretungen (sofern in

KMU überhaupt vorhanden) wichtige Kompetenzen, um ihrer
Rolle als Motor für Veränderungsprozesse voll gerecht zu
werden. Natürlich lassen sich die beschriebenen Mängel
nicht auf alle KMU gleichermaßen herunter brechen. Dafür
sind die Unterschiede zu groß.

Die ARBEIT & LEBEN-Prozessberatung stellt hier ein wichti-
ges Angebot dar. Schaut man sich die Veränderungsprojekte
an wird deutlich, dass mit der Unterstützung durch die Pro-
zessberatung qualitativ hochwertige Veränderungsprozesse
gewährleistet werden können, insbesondere bei der Kompe-
tenzenerweiterung bei Mitarbeiter/innen, Führungskräften und
Geschäftsführung. Thematisch kann es dabei um so unter-
schiedliche Dinge gehen, wie die Erweiterung der Service-
kompetenzen bei Kellner/innen, die Stärkung der Führungs-
kompetenzen auf der mittleren Managementebene, dem
Aufbau von Fachkompetenzen im Bereich SAP, die Erweite-
rung von Sprachkompetenzen bei Ärzt/innen oder auch der
Kompetenzaufbau für die Leitung von Workshops und Team-
besprechungen. Dass der thematische Fokus in der Beratung
von ARBEIT & LEBEN gGmbH stark auf Qualifizierung und
Personalentwicklung ausgerichtet ist und nicht etwa auf
technische Gegebenheiten, hängt natürlich nicht nur mit
den vorhandenen Bedarfen in den Unternehmen zusammen,

sondern auch damit, dass ARBEIT & LEBEN gGmbH als einer der sieben staatlich anerkannten Bildungsträger in Rheinland-Pfalz grundsätzlich Themen der betrieblichen Bildung nahesteht..

Die ARBEIT & LEBEN-Prozessberatung ist dabei auch die passende Beratungsform für KMU. Betriebe werden genau dort abgeholt, wo sie stehen. Es wird nicht vorausgesetzt, dass die Unternehmen ihre Probleme, ihre Ziele und den Weg dahin genau kennen, sondern dies wird gemeinsam mit dem/der Auftraggeber/in und betroffenen Mitarbeiter/innen in der Klärungsphase erarbeitet. Gerade durch die Auftragsklärung können also viele Unzulänglichkeiten vorab ausgeschaltet werden, ohne die Auftraggeber/innen aus der Verantwortung zu entlassen. Mit diesem dialogischen Ansatz werden die Lösungen auch nicht abgehoben oder überdimensioniert, sondern passend und nachhaltig gestaltet. Gleichzeitig erfolgt durch die Beratung ein hoher Wissenstransfer an den betreffenden Betrieb. KMU werden dezidiert in die Lage versetzt, ihre Entwicklung zukünftig im ‚Alleingang‘ zu meistern, indem ihnen die Kompetenz vermittelt wird, zentrale Prozesse in der Zukunft selber anzustoßen und zu gestalten. Die Notwendigkeit einer solchen Unterstützung wird mittlerweile auch verstärkt auf ministeri-

aler Bundesebene, vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag und der Bundesagentur für Arbeit gesehen (Döring, 2011). Die ARBEIT & LEBEN-Prozessberatung greift damit ein Grundproblem der klassischen Beratung und Unterstützung von Unternehmen, insbesondere von KMU, auf: Fachberatung findet häufig über die Köpfe der Betriebe und Verantwortlichen hinweg statt. Sie ist zu wenig in der alltäglichen Arbeitswelt verhaftet. Dies fängt mit Begrifflichkeiten an und hört mit der Rollenzuschreibung Berater/in = Experte/in und Mitarbeiter/in = Laie auf. Auffällig und positiv ist hier hingegen bei ARBEIT & LEBEN die Betonung der engen diskursiven Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber/innen und Prozessberater/innen, ohne dass deren unterschiedliche und spezifische Rollen verwischt werden. Nur wenn beide ihre Aufgaben gut und professionell erledigen, kann es auch zu einem Erfolg kommen.

