

## 4 Mitarbeiterorientiertes Prozeßcontrolling in der betrieblichen Projektarbeit

*Ingeborg Bothe,  
Institut Arbeit und Technik, Wissenschaftszentrum NRW, Gelsenkirchen*

### 4.1 Einleitung

Seit Ende 1996 begleitet und unterstützt die Abteilung Produktionssysteme des IAT im Rahmen des RAMONA-Verbundprojekts<sup>1</sup> die Einführung von neuen Organisations- und Produktionskonzepten in vier mittelständischen Industrieunternehmen. Ziel des Verbundes ist es, praxisbezogene Antworten darauf zu finden, wie die Umsetzung dieser Konzepte (z.B. die Einführung von Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln oder einer Geschäftsprozeßorganisation) durch die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen unterstützt werden kann. Dazu zählen u. a. Personalentwicklungskonzepte, Führungsprinzipien, Controllingansätze, Arbeitszeitkonzepte und Entlohnungsmodelle sowie darüber hinaus auch adäquate Methoden und Vorgehensweisen der betrieblichen Projektplanung und -umsetzung.

Das Grundproblem einer tiefgehenden Umgestaltung produzierender Unternehmen besteht unseres Erachtens in der dreifachen Anforderung

- (1) neue organisatorische und technische Strukturen zu gestalten,
- (2) eine dazu passende Kultur zu entwickeln (Stichwort: kooperative Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen) und
- (3) erforderliche gemeinsame Gestaltungs- und Lernprozesse zu organisieren.

Dem liegt die Annahme zugrunde, daß neue Organisationsstrukturen nur dann wirksam werden können, wenn es gelingt, die tradierten Denk-, Handlungs- und Verhaltensmuster entsprechend mitzuverändern, die sich in den „alten“ Strukturen oft über Jahrzehnte hinweg herausgebildet haben. Dazu ist ein kollektiver Lernprozeß erforderlich, der möglichst früh beginnen und mit der Neugestaltung der Strukturen verschränkt vonstatten gehen muß. Ansonsten besteht die Gefahr, daß mit den durchgeführten Veränderungen lediglich „alter Wein in neuen Schläuchen“ produziert wird. Zur Unterstützung des betrieblichen Veränderungsmanagements in den beteiligten Verbund-Unternehmen sollten deshalb verfügbare Methoden, Vorgehensweisen und Praxiserfahrungen aufgearbeitet, weiterentwickelt und erprobt werden, die geeignet erscheinen, kollektive Lernprozesse in den Prozessen der Veränderung zu unterstützen und nachhaltig – auch über das Projektende hinaus – zu stabilisieren. Ein hilfreiches Verfahren, das in diesem Zusammenhang in Grundzügen entwickelt und in einem der beteiligten Unternehmen erprobt worden ist, ist die Durchführung eines projektbegleitenden mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Das Verbundprojekt „Rahmenbedingungen für die Modellierung von neuen Arbeitsstrukturen“, kurz: RAMONA, wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts „Produktion 2000“ gefördert und vom Projektträger Fertigungstechnik und Qualitätssicherung, Forschungszentrum Karlsruhe betreut.

<sup>2</sup> Der Begriff des „mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling“ geht auf Prof. Dr. Egon Endres, Professor für Organisation an der Stiftungsfachhochschule München und Berater im RAMONA-Verbundprojekt, zurück. Für seine konstruktiven Anregungen bei der Entwicklung dieses Verfahrens möchte ich ihm noch einmal besonders danken.

## **4.2 Die Konzeptualisierung grundlegender Veränderungsprojekte als kollektiven Lernprozeß**

Die Konzeptualisierung der betrieblichen Projektarbeit als kollektiven Lernprozeß erfordert im wesentlichen ein prozeßorientiertes Vorgehen betrieblichen Veränderungsmanagements, das den Prozeß der Veränderung mit zum Gegenstand von Gestaltung macht, sowie die Beteiligung möglichst aller Mitarbeiter an der Projektarbeit, die von den anvisierten Veränderungen betroffen sein werden.

### **4.2.1 Von der Ergebnis- zur Prozeßorientierung**

Die erfolgreiche Realisierung neuer Organisations- und Produktionskonzepte erfordert eine grundlegende Umorientierung des betrieblichen Projektmanagements. Die Rede ist von einem erforderlichen „Paradigmenwechsel“ (Sülzer/Zimmermann 1996, S. 306) in der Gestaltung von Veränderungsprozessen, von „neuen Leitbildern der Veränderung“ (Kötter 1996, S. 180). Kennzeichen des Neuen ist die Abkehr von der Ergebnisorientierung tradierten Projektmanagements, das – im Hinblick auf ein zu erreichendes, vorab fixiertes Ziel – eine feste Abfolge von Planung, Umsetzung und Ergebniskontrolle ohne vorherige Rückkopplungsschleifen und Fehlerkorrekturen vorsieht, zugunsten einer weitgehend ergebnisoffenen Prozeßorientierung. Statt dem Abarbeiten von Planvorgaben setzt ein prozeßorientiertes Projektmanagement auf den bewußten Umgang mit sich ändernden Problemstellungen, Interessenlagen und unbeabsichtigten Handlungsfolgen, die im Laufe von grundlegenden Veränderungsprozessen auftreten (vgl. Sülzer/Zimmermann 1996, S. 307). Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, daß sich das Wissen von dem, was man will und was einem zweckmäßig erscheint, im Projektverlauf fortwährend ändert – u.a. auch in Folge der eigenen Aktivitäten (vgl. ders. S. 305). Besonderes Gewicht wird deshalb auf die laufende Fortschreibung und Weiterentwicklung vereinbarter Ziele gelegt.

Im Unterschied zur Ergebnisorientierung tradierten Projektmanagements, das sämtliche Maßnahmen und Schritte der Projektarbeit auf ein eng umrissenes Endziel ausrichtet, zeichnet sich eine prozeßorientierte Projektplanung vor allem dadurch aus, daß Veränderungsprojekte explizit als gemeinsame Gestaltungs- und Lernprozesse angelegt werden, in denen es darum geht, sich Schritt für Schritt einem tragfähigen Gesamtkonzept anzunähern. Dieses wird sich dann aller Voraussicht nach mehr oder weniger grundlegend von dem anfänglich anvisierten Gesamtentwurf unterscheiden. Die Konzeptualisierung von betrieblichen Veränderungsprojekten als Lernprozeß erfordert im wesentlichen, daß in den Prozessen der Veränderung feste Instanzen eingerichtet werden, die eine kontinuierliche Reflexion der bisher geleisteten Projektarbeit sicherstellen. Ansonsten besteht die Gefahr, daß in dem Suchprozeß durch ständiges Probieren die Orientierung verlorenght und der Veränderungsprozeß ins Stocken kommt.

### **4.2.2 Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Projektarbeit**

Ein weiteres charakteristisches Kennzeichen neuer Organisations- und Produktionskonzepte besteht darin, daß sie sich nicht auf die Neugestaltung bestehender Unternehmensstrukturen beschränken, sondern auch auf die Veränderung eingespielter Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen abzielen. Mit anderen Worten: es geht nicht allein um die Veränderung von Strukturen, sondern vor allem auch um die Veränderung von Verhalten. Dies erfordert (zusätzlich zur Prozeßorientierung) die Beteiligung möglichst aller Mitarbeiter an der Projektarbeit, die von den Veränderungen betroffen sein werden – und zwar über den gesamten Prozeß der Veränderung hinweg (von der Konzeptentwicklung bis zum vorläufigen Ende der Umset-

zung). Dem liegt die Annahme zugrunde, daß Verhaltensänderungen (in Richtung kooperative Zusammenarbeit und Führung) überhaupt nur dann und nur von solchen Mitarbeitern (und Führungskräften) zu erwarten sind, die in den Prozeß der Veränderung von Anfang an aktiv einbezogen werden, da sich erwünschte Verhaltensänderungen keineswegs allein – und quasi automatisch – infolge von Strukturveränderungen einstellen.

Vor diesem Hintergrund sehen wir die Bedeutung von Mitarbeiterbeteiligung an der Projektplanung und -umsetzung insbesondere darin, daß dadurch Möglichkeiten in den Unternehmen geschaffen werden, um neue Formen der – abteilungs- und hierarchieübergreifenden – Zusammenarbeit im Unternehmen zu entwickeln und zu erproben. Durch das Aufeinandertreffen und die Zusammenarbeit von betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften aus den verschiedensten Unternehmensbereichen im Rahmen der betrieblichen Projektarbeit werden in den Unternehmen, meist für einen längeren Zeitraum, gemeinsame neue Lernkontexte geschaffen, die die Chance bieten, die Zusammenarbeit und Kommunikation in und zwischen den Abteilungen sowie zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern dauerhaft zu verbessern.

Darüber hinaus hat die Beteiligung der Mitarbeiter an der Projektplanung und -umsetzung im wesentlichen die Funktion, das vorhandene Erfahrungswissen der Mitarbeiter für die betrieblichen Veränderungsvorhaben zu nutzen, um zu tragfähigen, praxisgerechten Lösungsansätzen für Veränderungen zu kommen. Dem liegt die Annahme zugrunde, daß letztlich nur diejenigen, die unmittelbar von den Veränderungsvorhaben betroffen sind, wissen können, worauf bei der Konzeptualisierung und Umsetzung von grundlegenden Veränderungen geachtet werden muß, damit die neu gestalteten Strukturen und Ablaufprozesse dann später auch tatsächlich funktionieren (Stichwort: der Mitarbeiter als Experte seines Arbeitsbereichs). Die Nutzung des Expertenwissens der Mitarbeiter vor Ort verhindert vorschnelle Lösungen der Projektverantwortlichen und beugt damit aufwendigen Nachbesserungen der Veränderungskonzepte vor. Schließlich sichert die Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter an allen Phasen des Veränderungsprozesses eine breite Akzeptanz der erarbeiteten Konzepte und Umsetzungsverfahren. Veränderungsprozesse werden in aller Regel nur dann von den betroffenen Mitarbeitern mitgetragen und akzeptiert, wenn sie an deren Ausgestaltung aktiv mitbeteiligt waren, während Veränderungskonzepte und Umsetzungsverfahren, die von Dritten erarbeitet worden sind, meist Skepsis, Abwehr und (latenten bis massiven) Widerstand auslösen.

Festzuhalten bleibt, daß der Stellenwert von Mitarbeiterbeteiligung für die erfolgreiche Realisierung von betrieblichen Restrukturierungsprojekten, die auch auf Verhaltensänderungen der Mitarbeiter abzielen, ungleich höher ist als für solche Projekte, die sich auf die Veränderung von Unternehmensstrukturen beschränken. Das Verfahren eines „mitarbeiterorientierten Prozeßcontrollings“, das nachfolgend vorgestellt wird, kann unseres Erachtens maßgeblich dazu beitragen, beide Anforderungen an betriebliches Veränderungsmanagement, Mitarbeiterbeteiligung und Prozeßorientierung, gleichermaßen zu unterstützen und daraus möglichst großen Nutzen für die praktische Projektarbeit zu ziehen.

### **4.3 Ansatz und Funktionen eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling**

Prozeßcontrolling (als ein Bestandteil des zusammengesetzten Begriffs mitarbeiterorientierten Prozeßcontrollings) wird hier weitgehend im Sinne von Prozeßevaluation verstanden. Der Unterschied zwischen den beiden Begriffen besteht vornehmlich darin, daß Prozeßcontrolling ausdrücklich ein Instrument betrieblichen Veränderungsmanagements ist, während Prozeßevaluation eher im Rahmen wissenschaftlicher Forschung verortet und in der betrieblichen

Praxis als Begriff kaum verbreitet ist. Analog zur Funktion von Evaluation bewertet Prozeßcontrolling, „inwiefern eine Maßnahme – und damit das zugrundeliegende Konzept oder Modell – für eine vorgesehene Anwendung auch tauglich ist“ (Wehner/Rauch 1993, S. 7). Mit anderen Worten: es geht um die Bewertung von Interventionen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Im Unterschied zur ergebnisorientierten Evaluation zielt Prozeßcontrolling (bzw. Prozeßevaluation) nicht auf die bloße Erfolgsermittlung geleisteter Projektarbeit ab, sondern auf eine fortlaufende Verbesserung der Veränderungsprozesse. Dabei geht es zudem weniger darum sicherzustellen, daß vorab definierte Projektziele auch erreicht werden, sondern vorrangig um eine Handlungsoptimierung durch kontinuierliches Reflektieren der Projektarbeit.

Ein mitarbeiterorientiertes Prozeßcontrolling zeichnet sich darüber hinaus dadurch aus, daß es nicht nur ein prozeßorientiertes, sondern vor allem auch ein explizit mitarbeiterorientiertes Verfahren betrieblichen Veränderungsmanagements ist. Das heißt, daß die betroffenen Mitarbeiter ausdrücklich in die kontinuierliche Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und der diesen zugrundeliegenden Konzepte einbezogen werden. Die Betonung der Mitarbeiterorientierung von Prozeßcontrolling ist unseres Erachtens vor allem deshalb sinnvoll und notwendig, weil diesbezüglich Anspruch und Wirklichkeit in der betrieblichen Projektpraxis häufig weit auseinanderklaffen.

Einer der Gründe, warum die von Restrukturierungen betroffenen Mitarbeiter oft nur unzureichend an der Projektplanung, -umsetzung und -evaluation beteiligt werden, ist die verbreitete heimliche Befürchtung, daß die eingeräumten Beteiligungsmöglichkeiten dazu genutzt werden könnten, um die anvisierten Veränderungen zu verhindern. Dem liegt die irriige Annahme zugrunde, daß grundlegende Veränderungen nur gegen den Widerstand der betroffenen Mitarbeiter durchzusetzen sind. Irrig deswegen, weil grundlegende betriebliche Veränderungen, insbesondere dann, wenn sie auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Mitarbeiter abzielen, überhaupt nur dann Aussicht auf Erfolg haben, wenn sie von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Ein weiterer Grund für eine unzureichende Mitarbeiterbeteiligung ist oftmals die Annahme, daß die Mitarbeiter nicht die fachliche Kompetenz besitzen, adäquate Konzepte und Umsetzungsvorschläge mitzuentwickeln. Dagegen ist einzuwenden, daß dies zum einen in vielen Unternehmen keineswegs der Fall ist, insbesondere dann nicht, wenn sich die Belegschaft aus qualifizierten Facharbeitern zusammensetzt, während anderenfalls, wenn dem also tatsächlich so ist, dies keineswegs so bleiben muß (zu Möglichkeiten der Beteiligungsqualifizierung vgl. Schimweg/Stahn 1996).

Häufig, so die hier vertretene These, sind es weniger die betroffenen Mitarbeiter, die der Entwicklung und Realisierung von tragfähigen Veränderungskonzepten entgegenstehen, als vielmehr Projektverantwortliche, die Schwierigkeiten haben, Vertrauen in die (Fach-)Kompetenz und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu setzen. Vor diesem Hintergrund ist die Durchführung eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrollings insbesondere auch als eine Interventionsmethode (von externen Beratern) zu verstehen, um die Beteiligung der Mitarbeiter an grundlegenden Veränderungsprozessen sicherzustellen und diesbezüglich Lernprozesse bei den Projektverantwortlichen in Gang zu setzen. Darüber hinaus lassen sich die Funktionen eines projektbegleitenden mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling insgesamt wie folgt zusammenfassen:

### **Reduzierung von Unsicherheit**

In betrieblichen Veränderungsprozessen, die niemand vollständig überblicken oder vorhersagen kann, hat mitarbeiterorientiertes Prozeßcontrolling u.a. die Funktion, „die Zone der näch-

sten Entwicklung“ (Wehner/Rauch 1993, S. 8) sichtbar zu machen, so daß die Projektbeteiligten nicht von dem Prozeß überrascht werden und zum Reagieren gezwungen sind, sondern lernen, die nächsten Schritte zu antizipieren (vgl. ebd.). Mit anderen Worten: es geht um die Reduzierung von Unsicherheit durch die Antizipation des jeweils nächsten Handlungsfeldes.

### **Kontinuierliche Verbesserung der Projektarbeit**

Mitarbeiterorientiertes Prozeßcontrolling ist insbesondere ein Verfahren, um Informationen über die Auswirkungen und damit auch über die Tauglichkeit von durchgeführten Maßnahmen für eine vorgesehene Anwendung bereitzustellen. Durch die Einbindung der von diesen Maßnahmen betroffenen Mitarbeiter in die kontinuierliche Reflexion der geleisteten Projektarbeit können Fehleinschätzungen und unbeabsichtigte Handlungsfolgen korrigiert (Stichwort: Schadensbegrenzung), künftige Maßnahmen entsprechend verbessert, sowie ggf. auch Modifikationen der zugrundeliegenden Konzepte vorgenommen werden.

### **Entscheidungsunterstützende Funktion**

Dieselben Faktoren, die die Verbesserungs- und Prognosefunktionen eines mitarbeiterorientiertem Prozeßcontrolling begründen, tragen schließlich dazu bei, die Rationalität von Entscheidungen in Veränderungsprozessen für oder gegen bestimmte Maßnahmen bzw. Interventionen zu erhöhen. Dies setzt allerdings voraus, daß die ermittelten Einschätzungen und Bewertungen der durchgeführten Maßnahmen und zugrundeliegenden Konzepte auch tatsächlich in den weiteren Entscheidungsprozeß einbezogen werden.

### **Einleitung und Fortschreibung von Lernprozessen**

Durch die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter in die kontinuierliche Reflexion der geleisteten Projektarbeit werden darüber hinaus wechselseitige Lernprozesse in Gang gesetzt, die maßgeblich dazu beitragen können, Verständnis für die spezifischen Probleme und Interessenlagen der jeweils „anderen Seite“ zu entwickeln. Zudem werden dadurch Möglichkeiten geschaffen, Spielregeln für den Umgang miteinander zu entwickeln und zu erproben, die die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen sowie zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten langfristig verbessern können. Mit anderen Worten: die Durchführung eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling bietet eine echte Chance, abteilungs- und hierarchieübergreifende Lernprozesse in Unternehmen in Gang zu setzen und dauerhaft zu stabilisieren.

## **4.4 Gründe für die Vernachlässigung von Prozeßcontrolling**

Abgesehen von der oftmals unzureichenden Mitarbeiterbeteiligung an der Planung und Umsetzung von grundlegenden betrieblichen Veränderungsprojekten wird häufig auch die kontinuierliche Reflexion der bereits geleisteten Projektarbeit vernachlässigt. Mögliche Gründe dafür sind u.a. (vgl. Nork 1991, S. 42 ff):

### **Mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit von Prozeßcontrolling**

Trotz gegenteiliger Verlautbarungen ist die Einsicht in die Notwendigkeit von Prozeßcontrolling in betrieblichen Veränderungsprozessen bei den Projektverantwortlichen häufig nur unzureichend ausgeprägt. Prozeßcontrolling wird oftmals als Mehraufwand begriffen, als etwas, was zusätzlich zur „eigentlichen“ Projektarbeit geleistet werden soll, und nicht als eine zentrale Funktion jeglichen betrieblichen Veränderungsmanagements. Dies zeigt sich u.a. daran, daß die Vernachlässigung von Prozeßcontrolling häufig damit begründet wird, daß dadurch zusätzliche Kosten zu den ohnehin schon hohen Projektkosten entstehen, die man nicht oder nicht ohne weiteres bereit ist, auch noch aufzubringen. Ein weiteres, häufig vorge-

tragendes Argument ist der Hinweis auf die knapp bemessene Zeit, die oftmals kaum für die tagtäglich zu bewältigende Projektarbeit ausreicht. Unter dem Druck des Alltagsgeschäfts erscheint Prozeßcontrolling vielen als Luxus, den man sich nicht leisten kann oder will. Sowohl das Zeit- als auch das Kostenargument lassen darauf schließen, daß Prozeßcontrolling nicht als feste Größe in die Projektplanung einkalkuliert worden ist.

### **Glaube an die Tauglichkeit der Maßnahmen und Konzepte**

Ein weiterer Grund für die Vernachlässigung von Prozeßcontrolling ist häufig auch, daß die Tauglichkeit der durchgeführten Maßnahmen und der diesen zugrundeliegenden Konzepte überschätzt wird. Mit der Folge, daß man meint, auf Prozeßcontrolling verzichten zu können. Der oftmals unbeirrbar Glaube von Projektverantwortlichen, das Richtige zu wollen und zu tun, weist darauf hin, daß die Planbarkeit von betrieblichen Veränderungsprozessen nach wie vor tendenziell überschätzt und – dementsprechend – die Bedeutung einer ergebnisoffenen Prozeßorientierung tendenziell unterschätzt wird.

### **Ängste der Projektverantwortlichen**

Prozeßcontrolling wird oftmals auch aus Angst vermieden, daß sich die durchgeführten Interventionen und Maßnahmen als unwirksam oder sogar kontraproduktiv erweisen könnten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Projektverantwortlichen daraufhin mit Sanktionen zu rechnen haben, die von einer Imageeinbuße bis hin zum Entzug der Projektverantwortlichkeit reichen können. Prozeßcontrolling setzt voraus, daß eine spezifische Unternehmenskultur („Vertrauenskultur“) vorhanden ist, die Fehler als Lernchance begreift und nicht als persönliches Versagen. Des weiteren erzwingt Prozeßcontrolling eine Klärung und Offenlegung, was mit den Projektzielen und Interventionen genau beabsichtigt ist. Dies wiederum kann Ängste der Projektverantwortlichen vor Widerstand von potentiell benachteiligten Mitarbeitern wecken, so daß sie die Absichten lieber verdeckt halten.

### **Mangel an Konzepten und Instrumenten**

Ein weiterer Grund für die Vernachlässigung von Prozeßcontrolling ist schließlich, daß oftmals keine präzisen Erfolgsmaßstäbe und Kriterien für eine Bewertung der Interventionen und Konzepte vorliegen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es darum geht, qualitative Zielvorstellungen zu messen und zu bewerten, wie etwa die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen oder die Einleitung und Stabilisierung kollektiver Lernprozesse. Dies erfordert die Entwicklung und Anwendung von Konzepten und Instrumenten, die auf die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sind. Mit anderen Worten: Da die zu verwirklichenden Veränderungskonzepte „gegenstandsgebunden“ (Wehner/Rauch 1993, S. 7) sind, müssen auch die Bewertungsmethoden und -instrumente entsprechend angepaßt werden.

## **4.5 Zur Durchführung eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling**

Zur Rekapitulierung: Mitarbeiterorientiertes Prozeßcontrolling zielt nicht auf eine reine Erfolgsermittlung geleisteter Projektarbeit ab, sondern auf eine fortlaufende Verbesserung und Steuerung der Veränderungsprozesse. Gegenstand von mitarbeiterorientiertem Prozeßcontrolling ist damit der gesamte Prozeß der Veränderung. In diesem Prozeß werden sowohl die durchgeführten Maßnahmen als auch die zugrundeliegenden Veränderungskonzepte selbst fortlaufend auf ihre Sinnhaftigkeit und Tauglichkeit für vorgesehene Anwendungen bzw. Verbesserungen reflektiert, bewertet und ggf. modifiziert. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter gelegt.

Für die Konzeptualisierung und Durchführung eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling müssen insbesondere folgende Fragen beantwortet werden:

- Was soll überprüft bzw. bewertet werden? *Frage nach den Zielen*
- Woran läßt sich das feststellen? *Frage nach den Bewertungskriterien*
- Wie kommt man an die relevanten Informationen? *Frage nach den Methoden der Datenerhebung*
- Wer soll die Bewertung vornehmen? *Frage nach der Zielgruppe*
- Wann soll die Bewertung vorgenommen werden? *Frage nach dem Zeitpunkt*

Von entscheidender Bedeutung ist dabei, daß diese Fragen gemeinsam von den Projektverantwortlichen und den betroffenen Mitarbeitern (bzw. ihren Vertretern) beantwortet werden, um so die erwünschten Lernprozesse einzuleiten.

#### **Zur Frage nach den Zielen:**

In einem ersten Schritt geht es zunächst darum, festzulegen, welche Verbesserungen im einzelnen erreicht werden sollen, um daraufhin einerseits die (vorläufigen) Ergebnisse der bisher geleisteten Projektarbeit im Sinne einer Standortbestimmung zu überprüfen und zu bewerten („Was ist schon an Verbesserungen erreicht worden, was nicht? Sind neue Probleme aufgetaucht?“) und um andererseits die bisher durchgeführten Maßnahmen bzw. Interventionen zu reflektieren und auf ihre Tauglichkeit hin zu bewerten („Was ist gut gelaufen, was eher nicht? Was kann daraus für die weitere Projektarbeit gelernt werden?“).

#### **Zur Frage nach den Bewertungskriterien:**

Da mitarbeiterorientiertes Prozeßcontrolling sowohl die Reflexion der bisher erreichten Verbesserungen als auch der Maßnahmen auf dem Weg dorthin umfaßt, lassen sich die Bewertungskriterien zunächst danach unterscheiden, ob sie sich auf eine Bewertung der erreichten (Teil-)Ergebnisse beziehen oder auf eine Bewertung der durchgeführten Maßnahmen. Unabhängig von dieser Unterscheidung handelt es sich dabei stets um subjektive Bewertungskriterien, da es im wesentlichen darum geht, die Zufriedenheit der Projektverantwortlichen und der betroffenen Mitarbeiter mit den Ergebnissen und Vorgehensweisen im Prozeß der Veränderung zu erfassen.

#### **Zu den Methoden der Datenerhebung:**

Bei der Auswahl geeigneter Methoden der Datenerhebung ist zu berücksichtigen, daß jede Form der Datenerhebung immer auch eine Intervention in den Prozeß der Veränderung ist und als solche auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu überprüfen ist. Zur Ermittlung subjektiver Einschätzungen zum Verlauf und Ergebnis betrieblicher Veränderungsprozesse bietet sich insbesondere die Durchführung von Einzelinterviews, Gruppendiskussionen und/oder schriftliche Befragungen an. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihres Interventionscharakters wie folgt (vgl. Doppler/Lauterburg 1996, S. 212):

- Einzelinterviews signalisieren den Befragten: „Wir interessieren uns für Deine persönliche Meinung. Du bist als Individuum wichtig.“
- Gruppendiskussionen wiederum signalisieren: „Bei uns ist Teamarbeit gefragt.“
- Schriftliche Befragungen dagegen signalisieren: „Bei uns wird schriftlich kommuniziert. Wir wollen statistische Daten erheben.“

Des Weiteren ist zu beachten, daß Mitarbeiterbefragungen, welcher Art auch immer, die Erwartung bei den Befragten wecken, daß ihre Einschätzungen, ihre Vorschläge und ihre Kritik ernst genommen werden und Veränderungen ins Positive in Gang setzen. Aus diesem Grund sind Mitarbeiterbefragungen nur dann sinnvoll, wenn daraus sichtbare Konsequenzen für die weitere Projektarbeit bezogen werden: „Keine Befragung ohne Folgen!“ Andernfalls ist damit zu rechnen, daß die Mitarbeiter nicht mehr bereit sein werden, ihr Know-how in die Veränderungsprozesse einzubringen.

**Zur Frage nach der Zielgruppe:**

Die Frage nach der Zielgruppe stellt sich insbesondere dann, wenn im Rahmen eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrollings Einzelinterviews durchgeführt werden sollen. Da die Durchführung von Einzelinterviews sehr zeitintensiv ist, können in aller Regel nicht alle betroffenen Mitarbeiter interviewt werden, sondern es muß eine Auswahl getroffen werden. Bei der Auswahl sollte darauf geachtet werden, daß möglichst aus jedem Unternehmensbereich, der von den Veränderungen betroffen sein wird, mindestens ein Mitarbeiter vertreten ist, um möglichst viele Perspektiven auf den Veränderungsprozeß zu erfassen.

**Zur Frage nach dem Zeitpunkt der Bewertung:**

Eine Reflexion und Bewertung der geleisteten Projektarbeit bietet sich immer unmittelbar nach Abschluß einer abgrenzbaren Phase im Veränderungsprozeß an, wenn also ein größerer Schritt oder Meilenstein abgeschlossen worden ist. Darüber hinaus ist mitarbeiterorientiertes Prozeßcontrolling vor allem dann sinnvoll, wenn sich unvorhergesehene Probleme abzeichnen, die man nicht einschätzen kann, oder wenn bestimmte nächste Maßnahmen geplant sind, die auf Widerstand bei den davon betroffenen Mitarbeitern stoßen könnten. Die rechtzeitige Durchführung von Feedback-Runden oder Mitarbeiterbefragungen kann maßgeblich dazu beitragen, daß sich unvorhergesehene Probleme sowie Widerstand gegen einzelne Maßnahmen nicht verfestigen, sondern frühzeitig gelöst oder entschärft werden.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, daß die Ergebnisse von solchen Datenerhebungen stets als Momentaufnahmen zu betrachten und behandeln sind. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Ergebnisse von Datenerhebungen nicht in Form von ausführlichen Auswertungsberichten festzuhalten und an alle Beteiligten zu verteilen, weil damit die Gefahr besteht, den Status quo zu zementieren. Stattdessen bietet es sich an, die wichtigsten Ergebnisse für eine begrenzte Zeit öffentlich im Unternehmen auszuhängen (etwa in Form einer Wandzeitung), um Diskussionen anzuregen, und dann aber wieder zu entfernen, um sich auf die nächsten Schritte zu konzentrieren.

#### **4.6      Schlußbetrachtung**

Mit den veränderten Zielsetzungen von betrieblichen Restrukturierungsprojekten haben sich auch die Anforderungen an betriebliches Veränderungsmanagement verändert. Die vielfach geforderte Abkehr von der Ergebnisorientierung tradierten Projektmanagements zugunsten einer ergebnisoffenen Prozeßorientierung sowie die Forderung nach Mitarbeiterbeteiligung an der Projektplanung und -umsetzung werden allerdings häufig nur unzureichend realisiert. Dies ist vermutlich auch der Grund dafür, warum es vielen Unternehmen nicht oder nur unzureichend gelingt, neue Organisations- und Produktionskonzepte erfolgreich umzusetzen. Entgegen der weit verbreiteten Auffassung, daß die erfolgreiche Realisierung dieser Konzepte meist am Widerstand der betroffenen Mitarbeiter scheitert, ist der Grund für das Mißlingen grundlegender Veränderungsprojekte oft auch bei den Projektverantwortlichen zu suchen. Häufig konzentrieren sich die Bemühungen der betrieblichen Projektverantwortlichen allein auf die Neu-

gestaltung der Unternehmensstrukturen, statt den Prozeß der Veränderung auch für die Entwicklung und Erprobung neuer Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen zu nutzen. Des weiteren wird häufig verkannt, daß nicht allein die Mitarbeiter, sondern insbesondere auch die Führungskräfte (und Projektverantwortlichen) gefordert sind, neue Verhaltensmuster zu erlernen, um die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern. Vor diesem Hintergrund sehen wir die Bedeutung eines mitarbeiterorientierten Prozeßcontrolling vorrangig darin, daß durch die kontinuierliche und gemeinsame Reflexion der Projektverantwortlichen und der betroffenen Mitarbeiter der geleisteten Projektarbeit Möglichkeiten geschaffen werden, um wechselseitige Lernprozesse einzuleiten und neue (kooperative) Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen zu entwickeln und zu erproben.

**Literatur**

Doppler, K./Lauterburg, C. (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 5. Auflage, Frankfurt/New York

Kötter, W. (1996): Mitbestimmung und Prozeßkultur. Von lieb gewordenen Ritualen und veralteten Leitbildern bei der Gestaltung neuer Produktionsstrukturen, in: Denisow, K./Fricke, W./Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.): Partizipation und Produktivität, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 5, S. 177-184

Nork, M. (1991): Management Training. Evaluation – Probleme – Lösungsansätze, Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 9, 2. Auflage, München/Mering

Schimweg, R./Stahn, G. (1996): Beteiligungsqualifizierung als Fundament lernender Unternehmen, in: Denisow, K./Fricke, W./Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.): Partizipation und Produktivität, Forum Zukunft der Arbeit, Heft 5, S. 129-148

Sülzer, R./Zimmermann, A. (1996): Organisieren und Organisationen verstehen, Opladen

Wehner, T./Rauch, K.-P. (1993): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – von der Spekulation zur Prozeßevaluation, Teil 1: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 4