

Gewinnbringende Anwendung von Evaluation in der unternehmerischen Praxis – eine Fallstudienanalyse

Martin Rost,¹ Julia Hapkemeyer,² Sonja Kind,³ Dina Weiler⁴

Im Rahmen dieses Artikels sollen der Nutzen und die Einsatzmöglichkeiten von Evaluation in der Wirtschaft dargestellt werden. Einsatzmöglichkeiten und Nutzen wurden dafür anhand von sechs Fallstudien analysiert, die der Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ der DeGEval gesammelt hat. Diese sind ausführlich in der Broschüre „Praxisbeispiele: Wie Evaluation gewinnbringend in der unternehmerischen Praxis angewandt wird“ dargestellt (siehe Hapkemeyer/Kind/Rost/Weiler 2014). Die Fallstudien wurden von den Evaluierenden verfasst und wissenschaftlich aufbereitet. Die Autorinnen und Autoren dieses Beitrags wählten die Fallbeispiele aus und generalisierten die Aussagen, so dass die Fallstudienammlung eine Übersicht über zentrale Einsatzmöglichkeiten von Evaluation in der Wirtschaft bietet.

Aber was bedeutet der Begriff Evaluation in der Wirtschaft überhaupt? Westermann (2002: 4) versteht unter „Evaluation [...] die explizite und systematische Verwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beschreibung und Bewertung bestimmter Gegenstände[...]“. Ausgehend von früheren Publikationen des Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ (z.B. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ 2008) wurde folgende Beschreibung der Anwendungsmöglichkeiten von Evaluation in der Wirtschaft herausgearbeitet:

Mit Hilfe von Evaluation werden die Wirkung, der Erfolg und die Qualität von in Unternehmen durchgeführten Maßnahmen geprüft. Diese Methode ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf die betrieblichen Strukturen, Prozesse und deren strategische Ausrichtung. Dabei können auch nichtbeabsichtigte Effekte erkannt und umfassende Lernprozesse in den Unternehmen initiiert werden. Die Ziele der Organisation werden transparenter, Verbesserungspotenziale in Bezug auf Strukturen und Prozesse identifiziert und Handlungsempfehlungen abgeleitet (Hapkemeyer/Kind/Rost/Weiler 2014: 4).

1 Universität Stuttgart
2 EO Institut GmbH, Berlin
3 iit – Institut für Innovation und Technik, Berlin
4 Simdustry – S(t)imulate your Business, Berlin

Folgende Ziele von Evaluationen wurden im Rahmen der Fallstudienanalyse identifiziert: Überprüfung der Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen, Überprüfung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen, Begleitung von strategischen Neuausrichtungen und Fusionen, Erfassung der Wirkung von Öffentlichkeitsarbeit, Erfassung der Qualität externer Dienstleistungen sowie Initiierung von kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozessen (siehe Tabelle 1). Diese letzte Anwendungsmöglichkeit findet sich implizit in fast allen analysierten Fallstudien wieder. Evaluierende können den Organisationsmitgliedern durch ihre Unabhängigkeit den Spiegel vorhalten und damit Reflexionsprozesse auslösen, die die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation insgesamt erhöhen (vgl. Kraus/Rost 2012). Diese Möglichkeit zu nutzen und explizit zu kommunizieren, stellt eine große Herausforderung für Evaluierende dar.

In Bezug auf die wissenschaftlichen Methoden bildeten Dokumentenanalysen verbunden mit Befragungen (Interviews, Fragebögen, Gruppendiskussionen) den Kern der meisten Evaluationen. Diese Methoden werden je nach Fragestellung durch Methoden aus dem ganzen Spektrum der empirischen Sozialforschung, der Betriebswirtschaftslehre und den Ingenieurwissenschaften ergänzt.

Die in der folgenden Tabelle im Überblick dargestellten Evaluationsbeispiele finden sich ausführlich in der Broschüre „Praxisbeispiele: Wie Evaluation gewinnbringend in der unternehmerischen Praxis angewandt wird“ des Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ der DeGEval.

Tabelle 1: Wofür Evaluation in Unternehmen einsetzen

Unternehmerische Fragestellung	Lösungsansatz
...die Wirksamkeit einer Organisationsentwicklungsmaßnahme überprüfen und steigern.	Eine prozessbegleitende Evaluation unterstützt den Organisationsentwicklungsprozess, indem sie Hinweise auf Fortschritte, Anpassungsbedarfe und Lernpotenziale der Organisation liefert.
...die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens einer umfassenden, unabhängigen Prüfung unterziehen.	Eine externe Evaluation durch eine unabhängige Kommission aus erfahrenen Führungskräften anderer Unternehmen stellt Ihr Unternehmen auf den Prüfstand. Die wichtigsten Optimierungsbedarfe im Hinblick auf Strategie, Organisation und Prozesse im Unternehmen werden erfasst.
...den Nutzen Ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen bewerten.	Die Evaluation dient der Überprüfung, ob die Personalentwicklungsmaßnahme die Ziele erreicht und der Praxistransfer gelingt. Förderliche und hemmende Einflussfaktoren sowie unbekannte Wirkungszusammenhänge werden aufgedeckt.
...die Qualität und den Nutzen von Beratungsleistungen beurteilen.	Eine bilanzierende Evaluation zeigt auf, inwieweit die angebotene Beratungsleistung ihre Ziele und Zielgruppe erreicht. Förderliche und hemmende Einflussfaktoren sowie Verbesserungsmöglichkeiten werden erfasst.
...die Wirksamkeit Ihrer Öffentlichkeitsarbeit bewerten und optimieren.	Eine quantitative und qualitative Medienresonanzanalyse dient der systematischen Bewertung und Steuerung der Öffentlichkeitsarbeit.

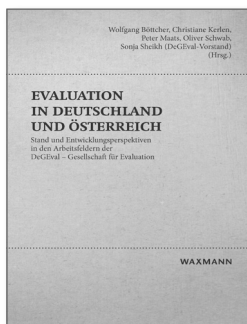
Unternehmerische Fragestellung	Lösungsansatz
...einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozess initiieren.	Eine Selbstevaluation durch ein betriebsinternes Team ermöglicht es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Maßnahmen abzuleiten, die Ihre Arbeitsabläufe im Betrieb verbessern und zur Effizienzsteigerung beitragen.
...die Fusion von zwei Organisationseinheiten unterstützen und das Ergebnis des Fusionsprozesses bewerten.	Eine begleitende Evaluation erfasst die Einflussfaktoren des Fusionsprozesses und gibt kontinuierliches Feedback zum Fortschritt. Nach Abschluss des Fusionsprozesses erfolgt eine Gesamtbewertung im Hinblick auf betriebswirtschaftlichen Nutzen, Synergien, Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit.

Quelle: eigene Darstellung, modifiziert nach Hapkemeyer, Kind, Rost und Weiler 2014

Literatur

- Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2008): Leitfaden Evaluation in der Wirtschaft. Verfügbar unter: http://www.degeval.de/fileadmin/users/Arbeitskreise/AK_Wirtschaft/Leitfaden_Evaluation_Wirtschaft_DeGEval.pdf [12.06.2014].
- Hapkemeyer, Julia/Kind, Sonja/Rost, Martin/Weiler, Dina (2014): Praxisbeispiele: Wie Evaluation gewinnbringend in der unternehmerischen Praxis angewandt wird. Mainz: Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft – Wirkung, Erfolg und Qualität messen“ in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. Verfügbar unter: http://www.degeval.de/fileadmin/users/Arbeitskreise/AK_Wirtschaft/Broschuere_Evaluation_in_der_unternehmerischen_Praxis_g.pdf [12.06.2014].
- Kraus, Rafaela/Rost, Martin (2012): Evaluation großangelegter Veränderungsprojekte. In: Rosenstiel, Lutz/von Hornstein, Elisabeth/Augustin, Siegfried (Hg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 13-28.
- Westermann, Rainer (2002): Merkmale und Varianten von Evaluationen: Überblick und Klassifikation. In: Zeitschrift für Psychologie. 210 (1), S. 4-26.

UNSERE BUCHEMPFEHLUNG



Wolfgang Böttcher, Christiane Kerlen, Peter Maats, Oliver Schwab, Sonja Sheikh, (DeGEval-Vorstand) (Hrsg.)

Evaluation in Deutschland und Österreich
Stand und Entwicklungsperspektiven in den Arbeitsfeldern der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation

2014, 220 Seiten, br., 29,90 €, ISBN 978-3-8309-3149-2
E-Book: 26,99 €, ISBN 978-3-8309-8149-7



WAXMANN

www.waxmann.com
order@waxmann.com