

# Evaluation in der Wirtschaft – Selbstverständnis des DeGEval-Arbeitskreises und Nutzen von Evaluation für die Wirtschaft

*Julia Hapkemeyer,<sup>1</sup> Sonja Kind,<sup>1</sup> Martin Rost<sup>1</sup>*

## *Evaluation ist in der Wirtschaft noch recht unbekannt*

Noch ist Evaluation in der Wirtschaft ein vergleichsweise unbekanntes Terrain. Während Evaluation eine lange Tradition zur Unterstützung von Prozessen im öffentlichen Bereich hat, konnte die Evaluation in der Wirtschaft noch nicht recht Einzug halten. Im wirtschaftlichen Umfeld wird Evaluation häufig mit der Rechtfertigung von politischen Maßnahmen und insofern eher mit einem aufwändigen bürokratischen Prozess assoziiert. Zumindest wird Evaluation nicht primär als ein Instrument angesehen, das Nutzen für das Unternehmen stiften könnte. Auch wird von Unternehmensvertreter(inne)n immer wieder die Frage gestellt, was denn das Besondere an Evaluation sei und wie es sich zum Beispiel von üblichen Methoden der Betriebsführung abgrenze. Grundsätzlich ist das Interesse für Evaluation im Bereich der Wirtschaft als eher gering einzuschätzen, weshalb noch Informationsbedarf besteht.

## *Evaluation in der Wirtschaft – Wirkung, Erfolg und Qualität messen*

Bei Evaluation in der Wirtschaft geht es um die Messung von Wirkung, Erfolg und Qualität von im Unternehmen durchgeführten Maßnahmen und die Identifikation von Verbesserungspotenzialen.

Gegenstand der Evaluation können einmalig oder regelmäßig durchgeführte Maßnahmen sein, wie z.B. Organisationsentwicklungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Maßnahmen umfassen auch Veränderungsprozesse, welche die Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen sowie die darin wirkenden Menschen betreffen (z.B. Reorganisation, Umsiedlung, Einführung neuer Technologien oder Formen der Zusammenarbeit).

Mithilfe der Evaluation im klassischen Sinne werden im Nachhinein, d.h. nach Abschluss der Durchführung von Maßnahmen, deren Resultate hinsichtlich ihrer Wirkungen, Erfolge und Qualität bewertet. Oft empfiehlt sich auch eine begleitende Evaluation: Bei noch laufenden Maßnahmen kann die Evaluation helfen, Ziele zu justieren sowie Prozesse und Strukturen noch während der Umsetzung zu opti-

---

<sup>1</sup> Sprecherinnen und Sprecher des Arbeitskreises Evaluation in der Wirtschaft

mieren, um so zu einem besseren Gelingen und damit zum unternehmerischen Erfolg beizutragen. Bei zukunftsrelevanten Fragestellungen kann die Evaluation auch zu einer Vorausschau genutzt werden, um potenzielle Entwicklungen frühzeitig zu berücksichtigen.

Grundsätzlich trägt die Evaluation zu einem gemeinsamen Lernen in Unternehmen bei und unterstützt diese auf ihrem Weg, sich als lernende Organisation stetig fortzuentwickeln.

Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, dass mit einer Evaluation auch nicht beabsichtigte Wirkungen – seien sie nun erwünscht oder unerwünscht – von Maßnahmen aufgezeigt werden, die beim Einsatz der üblichen betriebswirtschaftlichen Verfahren meist vernachlässigt werden.

### *Aufgaben und Ziele des Arbeitskreises*

Es ist wesentliches Anliegen des Arbeitskreises, Evaluation und deren Nutzen in der Wirtschaft bekannt zu machen und Evaluation als Ergänzung zu betriebswirtschaftlichen Methoden ins Bewusstsein zu rücken.

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren des Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ haben es sich daher zum Ziel gesetzt, Anwendungsmöglichkeiten und Methoden der Evaluation sowie insbesondere den daraus resultierenden Nutzen für Unternehmen zu kommunizieren.

### *Zielgruppe unserer Aktivitäten*

Der Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft richtet sich mit seinen Aktivitäten an Unternehmen sowie Intermediäre, wie z.B. Verbände, Kammern, Wirtschaftsförderer, Stiftungen oder Clustermanagements. Speziell richtet sich der Arbeitskreis an diejenigen Personen, die in ihren Organisationen Maßnahmen bzw. Programme entwickeln, durchführen oder überprüfen.

### *Mitglieder im Arbeitskreis*

Mitglieder im Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft sind Evaluierende, Auftraggebende von Evaluationen, sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich mit Evaluation in Wirtschaftskontexten befassen.

### *Tätigkeiten und Produkte des Arbeitskreises*

Der im Arbeitskreis erarbeitete ‚Leitfaden Evaluation in der Wirtschaft‘ (2008) dient als Einstiegshilfe für Unternehmen und Intermediäre (abrufbar unter <http://www.degeval.de/arbeitskreise/wirtschaft/publikationen>). Der Leitfaden klärt darüber auf, was Evaluation in der Wirtschaft bedeutet und für welche unternehmerischen Fragestellungen eine Evaluation zu empfehlen ist.

Aktuell wurde im Arbeitskreis eine Zusammenstellung von rund 20 Fragen mit den dazugehörigen Antworten zum Thema Evaluation in der Wirtschaft erstellt (Fragen und Antworten zu Evaluation in der Wirtschaft, siehe Kind, Rost & Zinke 2012 unter <http://www.degeval.de/arbeitskreise/wirtschaft>). Mit dieser Sammlung ist es

allen Interessierten möglich, sich einen schnellen Überblick zum Thema Evaluation in der Wirtschaft zu verschaffen.

Neben den schriftlichen Produkten bietet der Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft Evaluierenden und Auftraggebenden eine Plattform zur Information und zum regelmäßigen Wissensaustausch auf Veranstaltungen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Vorträge und Diskussionsrunden auf den Jahrestagungen der Gesellschaft für Evaluation – DeGEval e.V. im Herbst jedes Jahres sowie die vom Arbeitskreis veranstalteten Frühjahrstagungen zu ausgewählten Themen.

Zusätzlich zur Arbeit des gesamten Arbeitskreises bilden die Sprecherinnen und Sprecher zusammen mit weiteren Mitgliedern des Arbeitskreises Teams, um Projekte zu verschiedenen Themen umzusetzen. In einem aktuellen Projekt wird der Frage nachgegangen, wie sich Indikatoren aus der Psychologie mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen für die Evaluation verknüpfen lassen. Ziel ist die Wirkung ‚weicher‘ Faktoren, wie z.B. Fortbildungsmaßnahmen, auf den betrieblichen Erfolg messen zu können. In einem ersten Schritt wurde mit der Erstellung eines Katalogs mit Indikatoren aus der Psychologie und Betriebswirtschaft begonnen.

### *Typische Anwendungsfälle von Evaluationen in der Wirtschaft*

So vielfältig wie Unternehmen sind, sind auch die Fragestellungen, für die eine Evaluation – die Messung von Wirkung, Erfolg und Qualität – genutzt werden kann. Es können a) bereits durchgeführte Maßnahmen im Nachgang bewertet, b) laufende Maßnahmen begleitet oder c) zukünftige Entwicklungen mit Methoden der Evaluation ‚vorausgesehen‘ werden.

Typische Anwendungsfälle von Evaluationen in der Wirtschaft sind zum Beispiel:

- Messung von Wirkung und Nutzen von durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen, Maßnahmen zum betrieblichen Arbeitsschutz oder Maßnahmen zum Qualitätsmanagement etc.
- Begleitung einer Organisationsentwicklungsmaßnahme, wie z.B. Optimierung von Arbeitsabläufen, Neuausrichtung von Führungsstrukturen, Verbesserung von Arbeitsbedingungen, um Hinweise auf Nutzen, Fortschritte und Anpassungsbedarfe zu geben.
- Prüfung der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens durch eine unabhängige (ehrenamtlich tätige) Expertenkommission und Ableitung von Handlungsempfehlungen.
- Selbstevaluation zur Effizienzsteigerung und der Identifikation von Verbesserungspotenzialen der Arbeitsabläufe in einer Abteilung.
- Bewertung der Fusion von zwei Organisationseinheiten hinsichtlich ihres betriebswirtschaftlichen Nutzens, Synergien, Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit.
- Analyse und Bewertung von Netzwerken des Unternehmens zu anderen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette.
- Analyse und Bewertung von sozialen Netzwerken und Kommunikationsprozessen des Personals innerhalb einer Organisation.

- Vorausschau technologischer Entwicklungen zur besseren Ausrichtung des Unternehmens auf Anforderungen des Marktes und Steigerung der Innovationsfähigkeit (Corporate Foresight).
- Ermittlung der Zufriedenheit und Aufdecken von Verbesserungspotenzialen in der interkulturellen Zusammenarbeit.
- Wirkung und Akzeptanz neu eingeführter Technologien, die zu einer Veränderung des Arbeitsplatzes oder Prozessen am Arbeitsplatz führen, z.B. Einführung neuer Software, Gebrauch von Geräten mit neuen Funktionen (Mensch-Maschine-Interaktion).

### *Überschneidung und Abgrenzung zu anderen Arbeitskreisen der DeGEval*

Der Arbeitskreis Wirtschaft beschäftigt sich mit Evaluationen im Wirtschaftskontext. Beispiele sind die Evaluation von Personalentwicklung, von Veränderungsprozessen oder die Analyse der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dadurch ergeben sich Überschneidungen zum Betätigungsfeld der Arbeitskreise Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik und Berufliche Bildung. Die Besonderheit des Arbeitskreises Evaluation in der Wirtschaft ist es, dass stets Organisationen im Wirtschaftskontext im Zentrum der Betrachtung stehen und der Arbeitskreis eine Diskussionsplattform für die umfassende und themenübergreifende Betrachtung von Evaluation in der Wirtschaft bietet.

### *Selbstverpflichtung*

Die Evaluatorinnen und Evaluatoren des Arbeitskreises Evaluation in der Wirtschaft verpflichten sich den DeGEval-Standards für Evaluation (siehe <http://www.degeval.de>) und leisten einen Beitrag zu deren Weiterentwicklung. Dort, wo es für das Anwendungsfeld ‚Wirtschaft‘ notwendig ist, entwickeln sie eigene Qualitätsstandards, die in den Diskussionsprozess der DeGEval eingebracht werden.

Weiterführende Informationen erhalten Sie bei den AK-Sprecherinnen und dem AK-Sprecher:

Dr. Julia Hapkemeyer  
Gesellschaft für Statistik und Evaluation  
Charitéstraße 5  
10117 Berlin  
[Julia.Hapkemeyer@stateval.de](mailto:Julia.Hapkemeyer@stateval.de)

Dr. Sonja Kind  
iit – Institut für Innovation und Technik  
Steinplatz 1  
10623 Berlin  
[kind@iit-berlin.de](mailto:kind@iit-berlin.de)