

# Evaluation in Unternehmen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten gegenüber anderen Bewertungsverfahren

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

Um es vorwegzunehmen: Es gibt Schnittmengen in Bezug auf die Vorgehensweisen und das eingesetzte Methodenspektrum zwischen Evaluation, Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Controlling. Dennoch haben alle Konzepte die für sie jeweils typischen Charakteristika, die im Folgenden in Abgrenzung zur Evaluation bewusst akzentuiert beschrieben werden.

**Unternehmensberatung** ist ein sehr umfassender Begriff, der vielfältige Analysemethoden und Formen der Entscheidungsunterstützung für Unternehmen beinhaltet. Der Schwerpunkt von Unternehmensberatung liegt in der Tendenz auf der Analyse und Optimierung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Bei der Evaluation werden hingegen Analysen immer auch um qualitative sowie psychologisch-sozialwissenschaftliche Aspekte ergänzt. Der weiter gefasste Perspektiven- und Methodenmix von Evaluation erlaubt damit eine umfassendere und ganzheitlichere Bestandsanalyse durchzuführen, welche die gesamte Organisation in ihrem Umfeld und die in ihr wirkenden Menschen in den Blick nimmt. Dadurch können Einflussfaktoren und Zusammenhänge aufgedeckt werden, die in der klassischen Unternehmensberatung in der Tendenz übersehen werden. Unternehmensberatung wird zudem häufig eher punktuell in einem kurzen Zeitraum eingesetzt. Evaluationsprojekte – besonders wenn sie prozessbegleitend sind – können sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

Beratungsprozesse sind in der Regel in Bezug auf das Vorgehen und die Ziele deutlich offener angelegt als Evaluationen, bei denen die Formulierung und Messung von eindeutigen Zielen und der explizite Einsatz wissenschaftlich fundierter Methoden wesentliche Merkmale darstellen.

Ähnlich wie die **Organisationsentwicklung** trägt Evaluation in Unternehmen zur Entwicklung der auftraggebenden Organisationen bei. Beide Konzepte basieren auf der Befragung von Beteiligten und Betroffenen und der Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen eines Feedback- bzw. Rückspiegelungsprozesses der

---

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

Befragungsergebnisse. Dies findet zum Beispiel in Gruppendiskussionen oder moderierten Workshops statt.

Während bei der Organisationsentwicklung das Feedback von Befragungsergebnissen jedoch vor allem den Anstoß für gruppendynamische Prozesse bildet, stellen der Datenerhebungsprozess und die Berichterstattung über die Zielerreichung der evaluierten Maßnahme verbunden mit der Ableitung von Handlungsempfehlungen den Kern einer Evaluation dar.

Evaluierende geben den Organisationsmitgliedern durch ihre Ergebnispräsentation deutliche Hinweise auf Verbesserungsmaßnahmen. In der Organisationsentwicklung stehen im Gegensatz zur Evaluation die Ausarbeitung und Umsetzung von Veränderungen und damit verbundene Aktivitäten im Vordergrund.

Das **Qualitätsmanagement** ist ein Mittel zur Gestaltung von Arbeitsabläufen in Organisationen mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz einer Arbeit oder von Geschäftsprozessen zu erhöhen. Es umfasst alle organisatorischen Maßnahmen, die zur Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen und Produkten beitragen. Wie das Qualitätsmanagement zielt auch die Evaluation auf eine Optimierung von Effektivität und Effizienz.

Das EFQM-Modell beispielsweise zielt ähnlich wie Evaluation auf eine kontinuierliche Verbesserung mittels Innovation und Lernen in der gesamten Organisation. EFQM (European Foundation for Quality Management) soll Unternehmen als Werkzeug dienen, um auf Grundlage von Selbstbewertungen ihre Stärken und Verbesserungspotentiale zu ermitteln, um so zum Geschäftserfolg beizutragen. Dies entspricht der Methode der Selbstevaluation, jedoch ohne zeitliche Limitierung, wie es bei einer Evaluation stets üblich ist.

Die Bewertungskriterien bei EFQM beziehen sich auf die drei Kategorien: Menschen, Prozesse und Ergebnisse mit festgelegten Zielerreichungsgraden. Auf Basis der Selbstbewertung werden vom Unternehmen Verbesserungspotentiale abgeleitet und für das kommende Arbeitsjahr priorisiert. Im Gegensatz zur Evaluation folgt EFQM eher standardisierten Grundprinzipien und vorgegebenen Bewertungskriterien, wodurch das System weniger flexibel auf Einzelmaßnahmen und damit verbundene individuelle Fragestellungen einer Organisation anwendbar ist. Ein weiterer wesentlicher Unterschied liegt in der Selbstbewertung. Eine Evaluation wird meist von externen und neutralen Expertinnen und Experten durchgeführt.

Eine weitere methodische Nähe weist Evaluation zum **Controlling** auf. Controlling hat sich als wirtschaftswissenschaftliche Teildisziplin entwickelt, während Evaluation wesentlich durch die Entwicklung von empirischen Forschungsmethoden der Disziplinen Soziologie, Psychologie und Pädagogik geprägt ist. Evaluierende legen den Schwerpunkt der Untersuchung deshalb meistens auf eher ‚weiche‘ Indikatoren, während Controlling traditionell durch eine ausschließliche Betrachtung ‚harter‘ betriebswirtschaftlicher Kennzahlen geprägt ist. Zudem werden beim klassischen Controlling die geschäftlichen Aktivitäten eines Unternehmens laufend begleitet, während Evaluation die Wirkung einer Maßnahme in einem abgegrenzten zeitlichen Rahmen untersucht. Durch die Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung von Eva-

uation und Controlling ist die Schnittmenge der beiden Konzepte in den letzten Jahren aber deutlich gewachsen.

**Fazit zur Abgrenzung von Evaluation:** Evaluationen ergänzen die standardmäßig in Unternehmen eingesetzten Systeme der Erfolgs- und Wirksamkeitskontrolle zur Bewertung von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen (Fokus des Controllings und der klassischen Unternehmensberatung) und tragen zur Verbesserung von Prozessen und Strukturen der Organisation unter Einbeziehung der Belegschaft bei (Fokus der Organisationsentwicklung). Darüber hinaus zielt Evaluation auf die Optimierung von Effektivität und Effizienz und die damit verbundene Steigerung von Qualität (Fokus des Qualitätsmanagements). Zusätzlich ermöglicht es die Evaluation, Ziele zu klären, gemeinsam im Unternehmen zu lernen, ein anderes Verhalten einzuüben sowie intendierte und nichtintendierte Wirkungen von Maßnahmen aufzuzeigen. Kern jeder Evaluation ist zudem die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen.

Im Gegensatz zu Evaluation werden die oben beschriebenen Verfahren der Komplexität der Messung von Wirkung, Erfolg und Qualität von unternehmerischen Maßnahmen also immer nur in Teilaspekten gerecht. Die Evaluation hingegen bildet eine Klammer, indem sie alle relevanten Teilaspekte aufgreift und durch ihr breites Perspektiven- und Methodenspektrum eine umfassendere und tiefere Analyse ermöglicht.