

Evaluation in der Wirtschaft: Fragen und Antworten

Sonja Kind,¹ Martin Rost,² Guido Zinke³

Wozu dient Evaluation in der Wirtschaft? Welcher Nutzen ergibt sich aus Evaluationsprojekten? Wie werden Evaluationen in Unternehmen umgesetzt? Um diese Fragen zu klären, lud der Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. im Februar 2012 zu einem

BRUNCH & LEARN „EVALUATION IN UNTERNEHMEN“

in den Räumen des VDI/VDE-IT in Berlin ein.

Anhand von zwei Erfahrungsberichten aus der Praxis konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, wie Unternehmen von einer Evaluation profitieren und zu welchen Zwecken diese eingesetzt werden kann. Die Veranstaltung richtete sich primär an Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen sowie Multiplikatoren aus Clustermanagements, Verbänden, Vereinigungen und Stiftungen etc. mit besonderen Zugängen zur Wirtschaft.

Das vorliegende Arbeitspapier ist Ergebnis der Diskussion der auf der Veranstaltung gehaltenen und im Folgenden angeführten Vorträge sowie der Analyse weiterer Fallbeispiele.

Frau Prof. Dr. Renate Soellner (Universität Hildesheim) leitete die Veranstaltung mit einem praxisorientierten Impulsvortrag zu Evaluation als Methode für Unternehmen ein. Im Anschluss gaben Unternehmensvertreter(innen) und Evaluierende auf Basis von echten Fallstudien Einblick in ihre Erfahrungen mit der durchgeführten Evaluation. Sie beschrieben die Einsatzgebiete und Umsetzung genauso wie Nutzen und Herausforderungen dieser Herangehensweise.

- In der ersten Fallstudie berichtete Herr Peter Dortans, Geschäftsführer der VDI/VDE-IT, zusammen mit Herrn Dr. Udo Hoppe, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung, von der Durchführung einer Evaluation zur gesamtstrategischen Ausrichtung des Unternehmens mittels einer Evaluationskommission.

1 iit – Institut für Innovation und Technik, c/o VDI/VDE-IT, Berlin

2 Universität der Bundeswehr München, Fakultät für Betriebswirtschaft, Neubiberg

3 Rambøll Management Consulting GmbH, Berlin

- Im zweiten Beispiel stellte Frau Vera Popper von der Universität Wien die Evaluation einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme in einem namhaften Großunternehmen der Pharmaindustrie vor.

Der Arbeitskreis Wirtschaft betreibt seit einigen Jahren eine intensive Analyse von Praxisbeispielen zu Evaluationsprozessen in Unternehmen, die von seinen Mitgliedern vorgestellt werden. Eine besondere Bedeutung kommen dabei, neben den genannten Fallbeispielen auch folgenden zu: Zepke (2005) untersuchte die Bedeutung von Reflexionsprozessen im Rahmen von Evaluationen. Seitz, Kerlen, Steg und Schott (2005) zeigten anhand eines Beispiels bei einem Telekommunikationsunternehmen auf, wie Organisationsentwicklungsprozesse evaluiert werden können. Rost und Kraus (2011) analysierten in einer Fallstudie bei einem süddeutschen Nahverkehrs- und Energieversorgungsunternehmen die Beziehungen der Evaluatoren zu den Auftraggebenden, den verschiedenen Mitarbeitergruppen und externen Beratern.

In der Veranstaltung wurde darüber diskutiert, wie Evaluation sich beispielsweise von Unternehmensberatung unterscheidet. Daraus ergaben sich Fragen zur Durchführung von Evaluationen, ihrem Nutzen und den Herausforderungen für Unternehmen, die Evaluationen mit sich bringen. Diese Fragen werden neben weiteren im Folgenden beantwortet. Das ausführliche Arbeitspapier stellt der Arbeitskreis Wirtschaft auf der Homepage der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. zur Verfügung.

Fragen und Antworten zu Evaluation in der Wirtschaft

Frage 1: Was ist eine Evaluation, speziell in der Wirtschaft?

Evaluationen erlauben eine umfassende Bestandsaufnahme und Analyse komplexer Systeme. Eingesetzt in Unternehmen gestatten sie einen ganzheitlichen Blick auf die betrieblichen Strukturen und deren strategische Ausrichtung.

„Evaluationen in der Wirtschaft lassen sich beschreiben als fundierte Bewertung von Resultaten, Prozessen und Strukturen, meist mit dem Ziel der Optimierung wirtschaftlicher Ergebnisse. Dabei werden soziale Dimensionen ebenso wie der Gedanke an die Nachhaltigkeit berücksichtigt.“ (vgl. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ 2008: 3).

Evaluationen helfen zudem, die eigenen Ziele zu klären und Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen zu verbessern. Dabei können intendierte und nicht intendierte Wirkungen von Maßnahmen aufgezeigt werden (vgl. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ 2008: 3).

Frage 2: Für welche Fragestellungen eignet sich eine Evaluation?

Evaluationen geben Antworten auf spezifische Fragestellungen. So vielfältig wie Unternehmen sind, können daher auch die Fragestellungen sein. Typische Anwen-

dungsfelder einer Evaluation wären zum Beispiel (vgl. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ 2008: 5-6):

- Überprüfung der strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens oder einzelner Bereiche,
- Überprüfung der Wirksamkeit einer breit angelegten Personal- und/oder Organisationsentwicklungsmaßnahme,
- Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozesses in bestimmten thematischen Bereichen/organisatorischen Einheiten,
- Begleitung der Fusion oder Trennung von Organisationseinheiten,
- Unterstützung des koordinierten Ablaufs von Prozessen und Bewertung des Umsetzungserfolgs.

Generell können strategische, operative sowie organisations- und mitarbeiterbezogene Fragestellungen durch eine Evaluation untersucht werden.

Frage 3: Welchen Nutzen bringt eine Evaluation?

Durch eine ganzheitliche Analyse betrieblicher Prozesse und der strategischen Ausrichtung kann Evaluation als Kontrollinstrument in Unternehmen eingesetzt werden. Es können sowohl bisherige als auch prognostizierte Entwicklungen von Projekten und Prozessen untersucht werden. Durch Evaluation können Erfahrungen in einem Unternehmen systematisch gebündelt sowie Optimierungsprozesse und Wissenstransfer angeregt werden. Die Einbeziehung möglichst aller beteiligten und betroffenen Personen führt meistens zu hoher Akzeptanz. Die Ergebnisdarstellung ist praxisorientiert auf die Fragestellungen der Unternehmen ausgerichtet, die Datenerhebung durch Transparenz und methodische Nachvollziehbarkeit wissenschaftlich fundiert.

Frage 4: Wie wird eine Evaluation durchgeführt? Welche Methoden nutzt sie?

Bei Evaluationsprojekten werden zunächst ausgehend vom Untersuchungsziel Leitfragen abgeleitet. Für die Analyse werden dann Hypothesen, detaillierte Teilfragen und Kriterien erarbeitet. Die eingesetzten Methoden richten sich nach der Fragestellung. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erlangen, werden in der Regel verschiedene Verfahren kombiniert. Typischerweise werden im Zuge einer Evaluation quantifizierbare Merkmale eines Unternehmens analysiert und Befragungen durchgeführt, die durch Expert(inn)engespräche und teilnehmende Beobachtungen ergänzt werden.

Frage 5: Wie unterscheidet sich eine Evaluation von Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung?

Evaluation und Unternehmensberatung können nicht vollständig abgegrenzt werden. Unternehmensberatung ist ein sehr umfassender Begriff, der vielfältige Analysemethoden und Formen der Entscheidungsunterstützung für Unternehmen beinhaltet. Grundsätzlich können in der Evaluation dieselben Methoden eingesetzt werden wie in der Unternehmensberatung. Der Schwerpunkt von Unternehmensbe-

ratung liegt allerdings auf einer Betrachtung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, bei Evaluation wird der traditionell sozialwissenschaftliche Schwerpunkt durch die im jeweiligen Evaluationsprojekt nützlichen Perspektiven ergänzt.

Evaluation in Unternehmen dient wie Unternehmensberatung der Optimierung von Strukturen und Prozessen. Der Perspektiven- und Methodenmix erlaubt es jedoch, eine umfassendere Bestandsanalyse durchzuführen. Dadurch können Einflussfaktoren und Zusammenhänge aufgedeckt werden, die in der klassischen Unternehmensberatung übersehen werden. Unternehmensberatung bietet die Möglichkeit, bestimmte Probleme sehr schnell zu analysieren und wird vor allem punktuell eingesetzt. Evaluationsprojekte erstrecken sich teilweise über einen längeren Zeitraum und werden häufig auch prozessbegleitend eingesetzt.

Frage 6: Welche Kriterien sind bei der Auswahl eines Evaluators/einer Evaluatorin zu berücksichtigen? Gibt es eventuell eine Checkliste?

Eine Art ‚Checkliste‘ stellen die „Standards für Evaluation“ der DeGEval dar. Anhand der *Nützlichkeits-, Durchführbarkeits-, Fairness- und Genauigkeitsstandards* können Auftraggebende von Evaluationen Angebote von Evaluierenden prüfen und mit den Anbieter(inne)n besprechen, ob diese die vorgegebenen Standards einhalten können. Evaluierende sollten neben einer hohen persönlichen Glaubwürdigkeit und fachlichen Kompetenzen insbesondere methodische Kompetenz (vgl. DeGEval 2008a) im Bereich der empirischen Sozialforschung besitzen. Der Leitfaden „Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile an Evaluatorinnen und Evaluatoren“ des Arbeitskreises „Aus- und Weiterbildung in der Evaluation“ der DeGEval beschreibt die für Evaluierende relevanten Kompetenzfelder (DeGEval 2008b). Weitere relevante Hinweise finden sich in der Broschüre „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen“ und im Leitfaden „Evaluation in der Wirtschaft“ des Arbeitskreises Wirtschaft der DeGEval.

Frage 7: Ist Evaluation abhängig vom Verwendungsinteresse der Auftraggebenden bzw. vom gewünschten Ergebnis der Evaluation?

Die Gestaltung der Evaluation richtet sich wesentlich nach dem Informationsbedarf der Auftraggebenden. Unabhängig davon, ob Sie eine Beratung oder eine Universität mit einer Evaluation beauftragen, sollten Sie immer eine Ihren Bedürfnissen angepasste Dienstleistung erhalten.

Frage 8: Wer wird in die Evaluation im Betrieb eingebunden? Bringt das nicht den ganzen Betrieb durcheinander?

In eine Evaluation sollen möglichst alle Beteiligten und Betroffenen eingebunden werden. Auftraggebende von Evaluationen sind häufig die Geschäfts- oder Bereichsleitungen oder eine bestimmte Fachabteilung. Eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner im Unternehmen sollte die Datenerhebung und Ergebnismeldung sowie die Einbindung weiterer Fachabteilungen und Betriebsräte koordinieren.

Evaluation bringt aber nicht den ganzen Betrieb durcheinander! Evaluation zeichnet sich durch eine klare Fragestellung aus und betrachtet deshalb nur einige relevante Aspekte in einem Unternehmen. Zwar werden bei Evaluationen mehr Mitarbeiter(innen) einbezogen als bei einem Beratungsprozess, die zeitliche Beanspruchung der meisten Mitarbeiter(innen) hält sich jedoch in relativ engen Grenzen.

Frage 9: Was passiert, wenn das Ergebnis nicht den Erwartungen des Betriebs entspricht?

Evaluation hat den Anspruch, Nutzen zu stiften. Sofern dies bei einem Evaluationsprojekt aus Sicht der Auftraggebenden nicht der Fall ist, sollte geklärt werden, ob die richtigen Fragen gestellt wurden oder die Situation nicht angemessen erfasst wurde. In solchen Fällen sollten die Evaluierenden zusätzliche Untersuchungen durchführen. Eine reine Anpassung von ‚unbequemen‘ Ergebnissen kann hingegen nicht erfolgen.

Als Auftraggebende einer Evaluation können Sie grundsätzlich über die Verwendung und Veröffentlichung der Ergebnisse entscheiden. Allerdings sollten sie so weit wie möglich allen Beteiligten und Betroffenen zugänglich gemacht werden (vgl. DeGEval 2008a: 3, F 5). Eine Verpflichtung dazu besteht allerdings nicht.

Literatur

- Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008): Leitfaden „Evaluation in der Wirtschaft“, eine Publikation des Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. Verfügbar unter: <http://www.degeval.de/arbeitskreise/wirtschaft/publikationen> [10.01.2013].
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008a) (Hg.): Standards für Evaluation. Mainz (4. unveränderte Auflage).
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008b) (Hg.): Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile für Evaluatorinnen und Evaluatoren. Mainz: DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2. unv. Aufl.).
- Rost, Martin/Kraus, Rafaela (2011): Partizipation durch Vielfalt in den Methoden der Evaluation von Organisationsentwicklungsprojekten. Eine Fallstudie bei einem großen kommunalen Versorgungsunternehmen. Vortrag auf der 14. Jahrestagung der DeGEval, Linz, Österreich, 14.-16. September 2011.
- Seitz, Dieter/Kerlen, Christiane/Steg, Horst/Schott, Dörte (2005): Ergebnisse der Evaluation einer betrieblichen Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Evaluation, 6 (2), S. 245-269.
- Zepke, Georg (2005): Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum Organisationslernen. Heidelberg, Wien: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme-Verlag (1. Aufl.).