

Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval

# Leitfaden

Evaluation in der Wirtschaft



**Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval  
Leitfaden Evaluation in der Wirtschaft  
Dezember 2008  
ISBN 978-3-941569-04-1**

Herausgeber: Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.

Redaktion: Dr. Christiane Kerlen, Dr. Sonja R. Kind

Layout: Vassilen Iotzov

Fallbeispiel 1: Dr. Christiane Kerlen

Fallbeispiel 2: Kati Masuhr, Esin Taşkan-Karamürsel, Sybille Golke

Fallbeispiel 3: Dörte Schott, Dr. Dieter Seitz

Sprecherinnen des Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval:

Dr. Christiane Kerlen, VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin,  
kerlen@vdivde-it.de

Dr. Sonja R. Kind, VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin,  
kind@vdivde-it.de

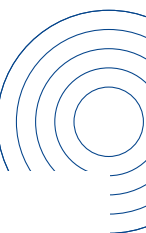
Prof. Dr. Sabine Remdisch, LEUPHANA Universität Lüneburg,  
remdisch@uni-lueneburg.de

Folgende Personen waren an der Entstehung des Leitfadens beteiligt:

Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal, Dr. Richard Arning, Prof. Dr. Andreas Aulinger,  
Dr. Guido Benzler, Prof. Dr. Jürgen Gabriel, Susanne Hoffmann, Dr. Christiane Kerlen,  
Dr. Sonja R. Kind, Dr. Thomas Kohstall, Maik Lasarzik, Dr. Hans-Peter Lorenzen,  
Prof. Dr. Sabine Remdisch, Dr. Uwe Schmidt, Berthold Schobert, Dörte Schott,  
Sylvia Sparschuh, Esin Taşkan-Karamürsel, Dr. Kathleen Toepel, Dr. Jan Wessels,  
Dr. Peter Wordelmann, M.-Peter Zahn

## INHALT

1. Einführung .....	2
2. Wozu dient Evaluation in Unternehmen? .....	5
3. Was genau ist eine Evaluation? .....	8
4. Wie wird eine Evaluation durchgeführt? .....	12
5. Fallbeispiele zu Evaluationen in Unternehmen .....	17
5.1 Evaluation eines mittelständischen Unternehmens .....	17
5.2 Evaluation neuer Unterweisungsformen zur Unfallprävention .....	22
5.3 Evaluation der Implementierung projektorientierter Managementsysteme – Organisationsentwicklung in einem Telekommunikationsunternehmen .....	27
6. Anregungen zum Weiterlesen .....	31



## 1. EINFÜHRUNG

Evaluation ist in der Wirtschaft noch recht unbekannt und wird dort meist mit der Rechtfertigung von politischen Maßnahmen, insbesondere der Vergabe öffentlicher Mittel assoziiert. Evaluation hat im öffentlichen Bereich eine lange Tradition zur Unterstützung von „Good Governance“. Da auch „Good Governance“ in der Wirtschaft zunehmend zum Thema wird, steigt auch hier das Interesse an Evaluation.

Mit diesem Leitfaden wendet sich der Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. an Unternehmen, Unternehmensverbände und Kammern. Ziel dieses Leitfadens ist es, Evaluation in der Wirtschaft als zielführende Methode zur Lösung unternehmerischer Fragestellungen bekannt zu machen. Zielgruppe sind diejenigen Personen, die in ihren Organisationen strategische Veränderungsmaßnahmen verantworten, kontrollieren, entwickeln oder durchführen, aber bisher wenig Gelegenheit hatten, sich mit dem Instrument der Evaluation vertraut zu machen. Der Leitfaden ist als eine auf diesen Kreis ausgerichtete Einstiegsbroschüre in das Feld der Evaluation zu verstehen.

Der Leitfaden klärt darüber auf, was Evaluation bedeutet und für welche Fragestellungen eine Evaluation zu empfehlen ist. Evaluationen in der Wirtschaft lassen sich beschreiben als fundierte Bewertung von Resultaten, Prozessen und Strukturen, meist mit dem Ziel der Optimierung betriebswirtschaftlicher Ergebnisse. Dabei werden soziale Dimensionen ebenso wie der Gedanke an eine

### Vorteile und spezifische Merkmale von Evaluationen

Evaluationen...

- erlauben einen umfassenden Blick auf Unternehmen
- stärken Unternehmen
- finden zu gewählten Zeitpunkten statt
- sind für alle Beteiligten transparent
- werden von Experten durchgeführt

Nachhaltigkeit berücksichtigt. Darüber hinaus leisten Evaluationen einen Beitrag dazu, Ziele zu klären, Prozesse und Strukturen zu optimieren, gemeinsam in Unternehmen zu lernen und ein anderes Verhalten einzuüben sowie intendierte und nicht-intendierte Wirkungen von Maßnahmen aufzuzeigen.

Evaluationen sind in der Regel kostenaufwändiger als viele bewährte, kontinuierlich in Unternehmen eingesetzte Verfahren zur Überwachung und Überprüfung von Prozessen und Strukturen. Sie lohnen sich jedoch immer dann, wenn komplexe Fragestellungen zu lösen sind oder wenn die Ursachen für die Entwicklungsrichtung von Kenngrößen aufgedeckt werden soll. Auch zur frühzeitigen Analyse möglicher Risiken eignen sich Evaluationen gut.

Im Leitfaden wird darauf eingegangen, welche Aspekte in den einzelnen Phasen einer Evaluation zu beachten sind. Der Leitfaden orientiert sich an den einzelnen Evaluationsphasen und den damit verbundenen Arbeitspaketen. Diese folgen im Allgemeinen nicht einfach aufeinander, sondern überlappen sich häufig oder sind durch Rückkopplungsschleifen miteinander verbunden.

Der Leitfaden als Einstiegsbroschüre kann nur einzelne Anwendungsfelder für Evaluationen skizzieren. Mögliche Anwendungsfelder können zum Beispiel sein: die Ausrichtung auf Anforderungen des Marktes, die Verbesserung der Innovationsfähigkeit, die Bildung von Unternehmensnetzwerken, die Fusion zwischen Unternehmen, die Weiterbildung der Mitarbeitenden, der betriebliche Arbeitsschutz oder die Ausrichtung der Gesamtstrategie eines Unternehmens. In Kapitel 5 werden einige bereits durchgeführte Evaluationen in Unternehmen in Form von Fallbeispielen beschrieben.

### Über die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.

Die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. wurde 1997 gegründet. Sie ist ein Zusammenschluss von Personen und Institutionen, die im Bereich der Evaluation tätig sind. Die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. möchte mit der Herausgabe von Standards und Empfehlungen die Qualität von Evaluationen im deutschsprachigen Raum verbessern. Sie ermöglicht Information und Austausch über Evaluation und die Zusammenführung unterschiedlicher Per-

spektiven. Darüber hinaus fördert sie die Professionalisierung von Evaluation. Die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. versteht sich dabei als neutrale und unabhängige Institution. So führt die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. beispielsweise keine eigenen Evaluationen durch und vermittelt keine Evaluierenden. In der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. sind alle relevanten Akteure vertreten – von den Auftraggebenden, über die Evaluierenden und Evaluierten bis zu Evaluationsforscherinnen und -forschern.

**Veröffentlichungen der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.**

- Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen (2007)
- Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation (2004)
- Empfehlungen zur Anwendung der Standards bei Selbstevaluation (2004)
- Zeitschrift für Evaluation (seit 2002)
- Standards für Evaluation (2001)

**2. WOZU DIENT EVALUATION IN UNTERNEHMEN?**

Evaluationen geben Antwort auf eine spezifische Fragestellung. So vielfältig wie Unternehmen sind, können daher auch die Fragestellungen sein, die zur Durchführung einer Evaluation führen. In der folgenden Tabelle werden typische Fragestellungen in Unternehmen aufgezeigt und Lösungsansätze, die in Form einer Evaluation durchgeführt werden.

Unternehmerische Fragestellungen	Lösungsansatz
<b>Sie wollen...</b> ...die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens einer umfassenden, unabhängigen Prüfung unterziehen.	Eine externe Evaluation durch eine unabhängige Kommission aus erfahrenen Führungskräften anderer Unternehmen kann ihr Unternehmen auf den Prüfstand stellen und Hinweise für die wichtigsten Optimierungspunkte im Hinblick auf Strategie, Organisation, Prozesse, etc. geben. → <b>Externe Evaluation durch unabhängige Expertenkommission (siehe Fallbeispiel 5.1)</b>
...die Wirksamkeit einer breit angelegten Organisationsentwicklungsmaßnahme überprüfen und steigern.	Eine prozessbegleitende, externe Evaluation kann als aktives Gestaltungselement des Organisationsentwicklungsprozesses Hinweise auf die Fortschritte, die Anpassungsbedarfe und die Lernpotenziale der Organisation geben. → <b>Prozessbegleitende externe Evaluation (siehe Fallbeispiele 5.2 und 5.3)</b>

Sie wollen...	Lösungsansatz
...einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozess in bestimmten Abteilungen initiieren	Eine Selbstevaluation der Gruppen, die die Verbesserungspotenziale identifizieren und realisieren sollen, kann zu einer Effizienzsteigerung ihrer Arbeit führen. → <b>Selbstevaluation</b>
...die Fusion von zwei Organisationseinheiten begleiten, so dass Aufgaben und Prozesse koordiniert verlaufen, und das Ergebnis des Fusionsprozesses bewertet werden kann.	Eine prozessbegleitende Evaluation beobachtet die Einflussfaktoren auf den Fusionsprozess und meldet Informationen mit Hilfe eines Feedbackprozesses systematisch zurück. Nach Abschluss des Fusionsprozesses erfolgt eine Gesamtbewertung im Hinblick auf betriebswirtschaftlichen Nutzen, Synergien, Akzeptanz und Arbeitszufriedenheit. → <b>Prozessbegleitende externe Evaluation, Ergebnisevaluation</b>

Generell können folgende Fragen unterschieden werden, die mit Hilfe einer Evaluation beantwortet werden können:

- Strategische Fragen wie beispielsweise die strategische Aufstellung des Unternehmens im Lichte absehbarer Marktentwicklungen
- Operative Fragen zur Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen und eingesetzter Systeme wie beispielsweise die Wirksamkeit von einzelnen Marketingmaßnahmen oder die Wirksamkeit des eingesetzten Qualitätsmanagements
- Organisationsweite Fragen wie beispielsweise die Güte der Führung, die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Ausprägung der Unternehmenskultur

- Organisationsübergreifende Fragen wie beispielsweise die Stellung des eigenen Unternehmens im Branchenvergleich im Hinblick auf die Qualität der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung

Ob eine Evaluation tatsächlich gegenüber anderen Verfahren vorzuziehen ist, lässt sich nicht immer einfach entscheiden, denn zur Beantwortung spezifischer Fragestellungen gibt es bereits zahlreiche in der Praxis bewährte Methoden. Hier bietet es sich an, vorab mit Evaluationsexpertinnen und -experten zu sprechen, wobei dies nicht unbedingt ein potenzieller Auftragnehmer sein muss. Die Jahrestagungen der DeGEval - Gesellschaft für Evaluation e.V. sowie die Frühjahrstagungen ihres Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ geben Gelegenheit zu Informationsaustausch und Diskussion.

### 3. WAS GENAU IST EINE EVALUATION?

Evaluationen werden in einzelnen Politikfeldern seit Jahrzehnten erfolgreich eingesetzt. Sie stellen ein etabliertes Instrumentarium zur Steuerung und Wirksamkeitskontrolle einer Maßnahme sowie zur Unterstützung gemeinsamer Lernprozesse zur Verfügung. Sie dienen u. a. dazu festzustellen,...

- ob Ziele, Zielwerte und Zielgruppe für die Fragestellung nachvollziehbar definiert worden sind,
- ob die Zielgruppe und die Zielwerte mit einer Maßnahme erreicht wurden,
- welche geplanten oder ungeplanten Wirkungen einer Maßnahme zuzuschreiben sind,
- ob eingesetzte Mittel effizient verwendet wurden und
- welche Handlungsempfehlungen für die Verbesserung einer laufenden Maßnahme oder für weitere Aktivitäten abgeleitet werden können.

Die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. definiert in ihren Standards Evaluation als „die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z. B. Programme, Projekte, Produkte, Maßnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen.“

In der Wirtschaft greifen in der Regel zur Beantwortung typischer unternehmerischer Fragestellungen, speziell hinsichtlich Effizienz und Effektivität,

die im Rahmen des Controllings etablierten Berichts- und Steuerungssysteme oder Methoden des strategischen Managements. Oftmals werden diese herkömmlichen, kontinuierlich eingesetzten Verfahren der Komplexität der Gesamtaufgabe jedoch nicht gerecht. Evaluationen bieten wie die herkömmlichen Systeme der Erfolgs- und Wirksamkeitskontrolle eine Bewertung von Kenngrößen, Prozessen und Strukturen zur Optimierung des Ergebnisses mit seinen betriebswirtschaftlichen und sozialen Dimensionen. Darüber hinaus sollen Evaluationen jedoch einen Beitrag dazu leisten, Ziele im Vorfeld eindeutiger zu klären, Prozesse und Strukturen zu optimieren, gemeinsam im Unternehmen zu lernen und ein anderes Verhalten einzuüben. Nicht zuletzt gelingt es durch Evaluationen intendierte und nicht-intendierte Wirkungen von Maßnahmen aufzuzeigen.

#### **Im Folgenden werden Vorteile und spezifische Merkmale von Evaluationen zusammengefasst:**

##### **Evaluationen erlauben einen umfassenden Blick auf Unternehmen**

In Evaluationen werden sowohl herkömmliche finanzielle bzw. betriebswirtschaftliche Kenngrößen verwendet als auch Indikatoren aus sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Damit gelingt es, mit Evaluationen einen umfassenden Blick auf das Unternehmen, seine Prozesse und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werfen, so dass die verschiedensten Aspekte eines Unternehmens transparent dargestellt werden können.

##### **Evaluationen stärken Unternehmen**

Evaluationen eignen sich sehr gut für die Beantwortung strategischer Fragestellungen, weil durch die Methodenvielfalt komplexe Aufgaben und Prozesse gut durchdrungen werden und intendierte sowie nicht-intendierte Konsequenzen von Maßnahmen in ihren Auswirkungen für das gesamte Unternehmen mitbedacht werden. Da nicht einzelne betriebswirtschaftliche Kennziffern betrachtet werden, sondern ein Mix aus betriebswirtschaftlichen und sozialen Indikatoren, können Unternehmen in ihrer Gesamtheit gestärkt werden. Evaluation als Methode eignet sich beispielsweise für den Einsatz in Unternehmen, die sich noch besser auf die Anforderungen des Marktes aus-

richten oder ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen. Aber auch die nachträgliche Bewertung und Wirksamkeitskontrolle von bereits durchgeführten Maßnahmen, zu denen u. a. Weiterbildung, Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen, betrieblicher Arbeitsschutz oder Effizienzsteigerungsmaßnahmen gehören können, liegen im Anwendungsfeld von Evaluationen.

### **Evaluationen finden zu gewählten Zeitpunkten statt**

Evaluationen finden in der Regel zu bestimmten Zeitpunkten statt, wenn es eine spezifische, von dem Unternehmen formulierte Fragestellung zu beantworten gilt. Damit unterscheiden sie sich von allen Überwachungs- und Bewertungsverfahren, die kontinuierlich in Unternehmen zum Einsatz kommen, wie beispielsweise Controlling- und Monitoringsysteme. Evaluationen können theoretisch zu jedem beliebigen Zeitpunkt vom Management nach Bedarf gestartet werden.

Die bei kontinuierlichen Verfahren gewonnenen Daten sind bei einer Evaluation in der Regel eine große Hilfe. Die in Evaluationen darüber hinaus verwendeten Kennzahlen oder Indikatoren können andererseits ihren Eingang in kontinuierliche Bewertungsverfahren finden.

### **Evaluationen sind für alle Beteiligten transparent**

Ein entscheidendes Argument für die Durchführung einer Evaluation besteht in der hohen Transparenz des Verfahrens, die sich in der Offenlegung der Mess- und Bewertungskriterien gegenüber allen Beteiligten in einer Organisation ausdrückt. Der Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden zur Datenerhebung stellt sicher, dass die Befunde von allen nachvollzogen werden können. Nicht nur die Führungskräfte eines Unternehmens, die in der Regel die Auftraggebenden einer Evaluation sind, sollten Zugang zu den Ergebnissen der Evaluation erhalten, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es ist zu empfehlen, die verwendeten Informationen und Analysen und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen offen zu legen.

### **Evaluationen werden von Experten durchgeführt**

Externe Evaluationen werden von Evaluationsexpertinnen und -experten durchgeführt, die sowohl über Evaluationskenntnisse verfügen als auch über Expertise in dem Feld, in dem die Evaluation durchgeführt wird. Für Evaluationen in der Wirtschaft bedeutet dies, dass Evaluatoren und Evaluatorinnen gefunden werden sollten, die Erfahrungen in der Durchführung von Evaluationen ebenso mitbringen wie Expertise im Bereich der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Unternehmen. Die Kosten für eine externe Evaluation setzen sich aus dem Honorar für das beauftragte Evaluationsteam und den intern einzusetzenden Ressourcen zusammen (z. B. Zeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Informationen zur Verfügung zu stellen). Sofern die Evaluation intern durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt wird, fallen Kosten im Rahmen der eingesetzten Mitarbeiterkapazitäten an.

#### 4. WIE WIRD EINE EVALUATION DURCHFÜHRT?

Der idealtypische Ablauf einer Evaluation kann anhand eines Phasenmodells veranschaulicht werden (vgl. Abbildung 1). In der Grafik ist auch dargestellt, welche Aufgaben primär vom Unternehmen bzw. den Auftraggebenden und welche Aufgaben durch das Evaluations-Team übernommen werden.

##### Phase „Formulierung der Fragestellung“

- Welche Maßnahme, welches Projekt, welche Organisationseinheit soll evaluiert werden?
- Zu welchem Zweck soll evaluiert werden (Optimierung, Entscheidungsfindung, etc.)?
- Welche Fragen sollen durch die Evaluation beantwortet werden?
- Um welche Art Fragestellung handelt es sich? (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Strategieentwicklung, Prozessoptimierung)

Aus Sicht eines Unternehmens besteht der erste Schritt bei der Durchführung einer Evaluation in der Identifikation und **Formulierung der zu beantwortenden Fragestellung**. In dieser Anfangsphase muss die Problemstellung möglichst genau und sorgfältig definiert werden, damit die Evaluation effektiv bzw. nutzbringend und effizient durchgeführt werden kann.

##### Phase „Auswahl der Evaluatoren“

- Soll die Evaluation durch ein internes, externes oder gemischtes Team durchgeführt werden?
- Welcher Auftragnehmer kann die gestellten Ansprüche

- am besten erfüllen?
- Wie finde ich einen geeigneten Auftragnehmer?

Zunächst muss geklärt werden, ob die Evaluation durch ein unternehmensinternes Team oder extern durchgeführt werden soll. Wird ein Auftrag an externe Expertinnen und Experten vergeben, folgt als nächstes die **Auswahl der geeigneten Anbieter**, die sich am besten für die gewählte Fragestellung eignen. Über die Webseite der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. findet sich unter dem Punkt Mitglieder auch eine Auswahl von Institutionen, die für die Durchführung von Evaluationen in Frage kommen. Dies kann als ein erster Anhaltspunkt dienen.

##### Phase „Entwicklung des Evaluationskonzepts“

- Mit welchen Methoden soll die Evaluation durchgeführt werden?
- Welche Aktivitäten sind im Laufe der Evaluation durchzuführen?
- Wie viel Zeit und Ressourcen wird die Evaluation in Anspruch nehmen?
- Wie soll die Durchführung organisiert und koordiniert werden?
- Wie und an welchen Stellen sollten verschiedene Interessengruppen eingebunden werden?

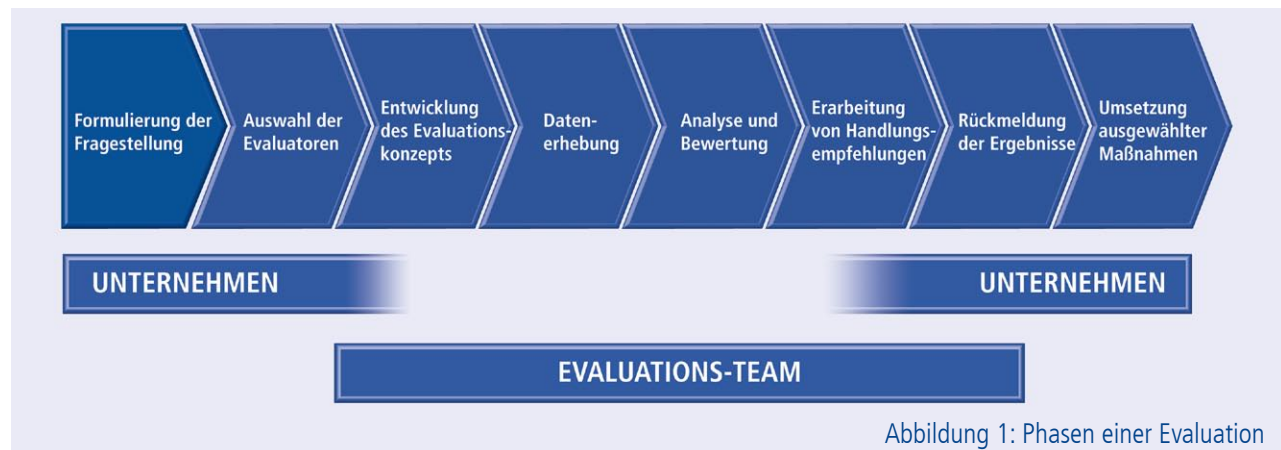


Abbildung 1: Phasen einer Evaluation



Die Evaluierenden werden nach Auftragserteilung ihrerseits die Ziele und den Zweck der Evaluation mit dem Auftraggebenden klären und ein **Evaluationskonzept zur Durchführung der Evaluation entwickeln**. Diese Phase erfolgt in der Regel in enger Abstimmung zwischen Unternehmen und Auftragnehmer. Für das Konzept der Evaluation ist die Planung zur Einbeziehung der verschiedenen Interessengruppen bzw. Beteiligten oder Betroffenen von großer Bedeutung. Das Evaluationskonzept sollte auch eine Zeit- und Ressourcenplanung sowie eine Ablaufplanung mit Verantwortlichkeiten beinhalten.

### Phase „Datenerhebung“

Wie kann eine solide Datenerhebung gewährleistet werden?  
Welcher Aufwand soll in die Beteiligung der Befragten gesetzt werden?

Nach der Klärung des Evaluationskonzepts folgt die Phase der **Datenerhebung**, in der die geeigneten qualitativen und quantitativen Verfahren zur Erhebung der notwendigen Daten und Informationen eingesetzt werden. Die Erhebung liegt in der Verantwortung des Evaluationsteams. In dieser Phase beginnt sich die Einbeziehung der verschiedenen Interessengruppen in die Evaluation auszuzahlen. Die Motivation der beteiligten Personen zum Mitmachen bei der Erhebung ist in dieser Phase entscheidend.

### Phase „Analyse und Bewertung“

Welche Aussagen lassen sich auf Basis der gesammelten Daten treffen?  
Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus?  
Wie sollen die Daten den verschiedenen Zielgruppen vermittelt werden?

In der nächsten Phase werden die erhobenen Daten analysiert und bewertet. Die Daten werden mit Hilfe von grafischen Darstellungen aufbereitet, um die Ergebnisse zu veranschaulichen. Die Analyseergebnisse werden daraufhin bewertet, welche Konsequenzen sich in Bezug auf die Fragestellung ergeben.

Haben sich die Annahmen bestätigt oder wurden vollkommen überraschende Ergebnisse erzielt? In dieser Phase werden die Daten auch im Hinblick auf verschiedene Zielgruppen (z. B. Mitarbeiter, Management) betrachtet.

### Phase „Erarbeitung von Handlungsempfehlungen“

Welche Handlungsempfehlungen leiten sich aus den Ergebnissen ab?  
Wie ordnen sich die Handlungsempfehlungen in die Gesamtstrategie des Vorhabens bzw. des Unternehmens ein?  
Wie sollen die Handlungsempfehlungen kommuniziert werden?

Sind die Ergebnisse ausgewertet, folgt die **Entwicklung von Handlungsempfehlungen**, die möglichst praxisnah und umsetzungsorientiert auszusprechen sind. Dabei ist auf eine Passung zur Zielstellung des Vorhabens bzw. zur Gesamtstrategie des Unternehmens zu achten. Es sollte zudem erwogen werden, wie die Handlungsempfehlungen an unterschiedliche Zielgruppen kommuniziert werden.

### Phase „Rückmeldung der Ergebnisse“

In welcher Form soll eine Rückmeldung an die beteiligten Personen erfolgen?  
Welche Zielgruppen sind für das Feedback mit einzubeziehen?

Ein **Feedback der Ergebnisse** – in der Regel in der Form eines Berichts und einer Präsentation – erfolgt sowohl an die Auftraggebenden als auch an die anderen an der Evaluation beteiligten Gruppen und Personen. Diese Phase bildet oftmals eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der nachfolgenden Implementierung von Maßnahmen.

## Phase „Umsetzung ausgewählter Maßnahmen“

Wie soll die Implementierung der ausgewählten Maßnahmen erfolgen?  
Soll der Prozess der Implementierung durch eine Evaluation begleitet werden, um den Erfolg der Einführung optimieren zu können?

Auf Basis der Ergebnisse der Evaluation trifft das Unternehmensmanagement Entscheidungen über die umzusetzenden Maßnahmen und deren Implementierung. Die **Umsetzung** selbst kann durch eine Evaluation begleitet werden. Sinnvoll ist es in jedem Fall, nach einer gewissen Zeit erneut zu überprüfen, wie weit die Umsetzung vorangeschritten ist, und ob die mit den durchgeführten Maßnahmen verbundenen Ziele erreicht wurden.

## 5. FALLBEISPIELE ZU EVALUATIONEN IN UNTERNEHMEN

Die folgenden Fallbeispiele veranschaulichen für welche unternehmerischen Fragestellungen Evaluationen geeignet sind und wie diese in der Praxis ablaufen. Es folgen drei Beispiele mit unterschiedlichen Lösungsansätzen im Hinblick auf 1) ein externe Evaluation durch eine unabhängige Expertenkommission sowie Fallbeispiel 2) und 3) als Illustration einer prozessbegleitenden, externen Evaluation.

### 5.1 Evaluation eines mittelständischen Unternehmens

#### Hintergrund und Evaluationsgegenstand

Unternehmen „Alpha“ ist ein technologisch ausgerichtetes Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen. Mit seinen über 200 qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat es sich einen guten Ruf erworben und wächst stetig. Mit anderen Worten: das Unternehmen ist wirtschaftlich gut aufgestellt. Einige Jahre zuvor hatte die Geschäftsführung aufgrund vorwiegend juristischer Überlegungen eine neue Gesellschaftsform gewählt, mit der auch eine Reorganisation und die Neudefinition von Geschäftsprozessen einhergingen. Damit die gewählte Unternehmensstrategie gut umgesetzt und weiteres Wachstum realisiert werden kann, wünscht sich die Geschäftsführung nun eine Überprüfung der aktuellen Situation: Hat das Unternehmen eine für sich geeignete Struktur gefunden, mit der auch die zukünftigen Aufgaben zu bewältigen sind? Können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen gut einbringen? Welche Kompetenzen liegen eventuell brach, mit denen sich neues Geschäft generieren ließe?

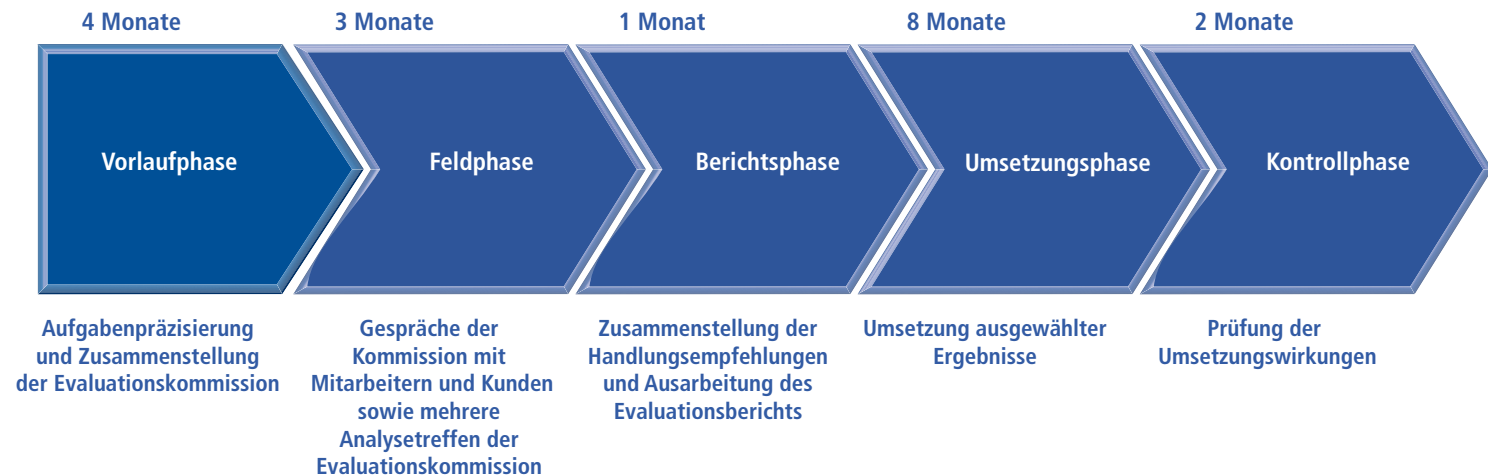
Die Geschäftsführung wählt zur Beantwortung dieser Fragen ein neuartiges Verfahren: Die Evaluation des Unternehmens durch eine Kommission, deren Mitglieder über umfangreiche Industrieerfahrung verfügen. Methodisch begleitet wird die Arbeit der Kommission von einem auf Evaluationen spezialisiert-

ten Unternehmen, das über Expertise in der Konzeption, Durchführung und fachlichen Begleitung von Evaluationen ebenso verfügt wie über Fachkenntnisse im Bereich der Strategie- und Organisationsentwicklung. Dieses stellt das „Evaluationssekretariat“.

Mit Hilfe des Evaluationssekretariats wird die Kommission aus einer vom Unternehmen Alpha erarbeiteten Vorschlagsliste ausgewählt und für die Mitarbeit gewonnen. So gelingt es, ein hochrangiges Team aus Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern namhafter Unternehmen in der Kommission zusammenzuführen, die über Managementerfahrung mit Groß- und mittelständischen Unternehmen verfügen und zudem kaufmännische und technische Expertise im Bereich Industrie und Dienstleistung mitbringen. Zum Teil sind die Kommissionsmitglieder mit dem zu evaluierenden Unternehmen Alpha schon seit vielen Jahren vertraut, einigen Mitgliedern ist es hingegen völlig unbekannt. Die so zusammengestellte Kommission nimmt die oben formulierte Fragestellung der Geschäftsführung auf. Da die Evaluationskommission sich als ein unabhängiges Gremium versteht, behält sie sich jedoch vor, zu allen Punkten Empfehlungen auszusprechen, die ihr beim näheren Kennenlernen des Unternehmens auffallen sollten.

### Design und Durchführung

Innerhalb eines Zeitraums von drei Monaten verschaffen sich die Mitglieder der Evaluationskommission einen Eindruck von der Strategie, der Struktur, den Prozessen und den Kompetenzen des Unternehmens und seiner Belegschaft. Auf dem Auftaktworkshop stellen die Geschäftsführung und leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unternehmen Alpha aus ihrer Perspektive vor. Einige Wochen später kommen alle Mitglieder der Eva-



luationskommission über mehrere Tage in dem Unternehmen zusammen und sprechen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Organisationseinheiten – zum Teil in Einzelgesprächen, zum Teil in Gruppeninterviews. Durch die zahlreichen Gespräche tauchen die Kommissionsmitglieder intensiv in das Unternehmen ein. Im Anschluss tauscht die Kommission in einem weiteren Workshop ihre Eindrücke aus, formuliert erste Situationsanalysen und Ideen für Handlungsempfehlungen. Ein erstes Resümee ergibt, dass es weiterer Informationen zur besseren Beurteilung verschiedener Aspekte bedarf. Die Kommission beauftragt daher das Evaluationssekretariat, verschiedene Analysen vorzunehmen: zum Beispiel eine Analyse zur Entwicklung des Umsatzes mit bestimmten Kundengruppen. Außerdem verabredet sie, Gespräche mit wichtigen Kunden des Unternehmens zu führen, um auch die Außenperspektive besser kennenzulernen. Auf Basis der Dokumentation aller Einzelgespräche und Kommissionstreffen findet ein weiterer Workshop statt, um die erlangten Erkenntnisse auszutauschen. Die Kommission formuliert Analysen und spricht erste Handlungsempfehlungen aus. Sie verabschiedet eine Gliederungsstruktur für den zu erstellenden Ergebnisbericht. Nach diesem Workshop wird der Bericht im Entwurf erstellt und mehrmals von den Mitgliedern der Kommission kommentiert. Offene Fragen werden auf schriftlichem Wege diskutiert.

Das Evaluationssekretariat ist mit der vollständigen Organisation des Prozesses betraut wie z. B. Terminierung der Gespräche, Protokollierung und Dokumentation, Zusammenführen des Berichts, Koordination der Abstimmungsprozesse etc. Dadurch können sich die Mitglieder der Kommission vollständig auf die inhaltliche Diskussion konzentrieren, da sie von administrativen bzw. „lästigen“ Arbeiten befreit sind. Die Aufgaben des Evaluationssekretariats sind daher in erster Linie organisatorischer Natur. Von Bedeutung für den Prozess ist, dass auch die Mitglieder des Evaluationssekretariats unternehmensextern sind, so dass die Vertraulichkeit der oftmals sensiblen Gesprächsinhalte gewährleistet werden kann. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um Vorbehalte des Betriebsrats sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Vorgehen der Evaluation auszuräumen. Darüber hinaus berät das Evaluationssekretariat die Evaluationskommission in methodischen Fragen und führt Detailanalysen durch. Nicht zuletzt besteht eine wichtige Funktion darin, den Evaluationsbericht im Sinne der Evaluationskommission zu strukturieren und zu formulieren.

Die Evaluationskommission stellt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Beginn der Evaluation ihren Auftrag, ihr Selbstverständnis und das Vorgehen in einer Informationsveranstaltung vor. Dadurch kann ein offenes und transparentes Verfahren gewährleistet werden. Nach vier Monaten ist die erste Phase der Evaluation beendet: Die Evaluationskommission legt den Ergebnisbericht vor und präsentiert die Handlungsempfehlungen der Geschäftsführung. Der Ergebnisbericht wird auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und auf einer weiteren Informationsveranstaltung erläutert. Parallel hierzu kündigt die Geschäftsführung erste Maßnahmen an, die sie auf Basis des Berichts beschlossen hat. Mit diesen will die Geschäftsführung ein stärkeres Wachstum des Unternehmens erzielen, eine bessere Kundenbetreuung und eine gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Befunde der Evaluation und Nutzung der Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Kommission sind für die Geschäftsführung zum Teil erwartet, zum Teil recht überraschend. Das Ergebnis der Evaluation zeigt, dass das

Unternehmen seine Potenziale im angestammten Geschäft noch lange nicht ausgeschöpft hat. Um das Kerngeschäft auszuweiten, werden Empfehlungen ausgesprochen, Entwicklungsoptionen zunächst in „alten“ Märkten zu suchen und nicht in „neue“ Märkte zu gehen, wie es ursprünglich gedacht war. Des Weiteren werden Empfehlungen zur Optimierung der Prozesse und der Personalentwicklung von Unternehmen Alpha formuliert.

Rund ein Jahr nach dem Kick-off der Evaluation kommt die Kommission erneut zusammen, um die erzielten Ergebnisse zu betrachten. Nach der Umsetzung der Maßnahmen konnte das Unternehmen sein Umsatzwachstum verdreifachen. Der wirtschaftliche Nutzen ist daher aus Sicht der Geschäftsführung eindeutig belegt. Die Neudefinition der Prozesse hat zu einer besser Betreuung der Kunden und einer stärkeren Orientierung an deren Bedürfnissen geführt.

Um einen Eindruck von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bekommen, wie die nach der Evaluation durchgesetzten Maßnahmen empfunden wurden, hat das Evaluationssekretariat zudem eine Online-Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt. Im Ergebnis war bei 80 % der Befragten die Arbeitszufriedenheit seit der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen gleich geblieben oder hatte sich sogar verbessert. Es traten aber auch Defizite zu Tage, wie beispielsweise eine mangelnde Kommunikation bzw. Abschottung innerhalb der Organisationseinheiten des Unternehmens. Aus der Befragung zog die Geschäftsführung daher den Schluss, Instrumente zu einer besseren Information der Belegschaft und einer stärkeren Kommunikation der Organisationseinheiten an den notwendigen Stellen einzuführen.

### **Fazit**

Insgesamt lässt sich festhalten, dass über die Bildung einer Evaluationskommission eine Bündelung an Top-Management-Kompetenz möglich ist, die selbst eine klassische Unternehmensberatung kaum aufbringen kann und dazu deutlich preisgünstiger ist. Die Unabhängigkeit der Kommission setzt aber voraus, dass die Geschäftsführung offen für unbequeme Ergebnisse ist. Eine Umsetzungsunterstützung erfolgt durch die Kommission nicht. Dies ist

im Sinne der Ergebnisoffenheit einer Evaluation auch zwingend erforderlich. Nur so werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, die gänzlich frei von dem Verdacht sind, einen Folgeauftrag produzieren zu wollen. Voraussetzung für die reibungslose Arbeit der Kommission ist zudem ein unabhängiges Evaluationssekretariat, das die Kommission organisatorisch und methodisch in allen Belangen unterstützt.

Auf die Frage, ob sich das Unternehmen wieder evaluieren lassen würde, antwortet die Geschäftsführung: „Die Evaluation hat uns enorm vorangebracht, hat uns aber auch sehr viel Arbeit verschafft. Ein solches Verfahren kann daher nicht als Dauerethode eingesetzt werden, sondern nur an Punkten, an denen eine strategische Weichenstellung notwendig erscheint. Wir empfehlen anderen Unternehmen, sich auf dieses Wagnis einzulassen – wenn es dem Unternehmen gut geht. Eine Evaluationskommission kann keine unternehmerischen Entscheidungen abnehmen. Für uns hat sie allerdings wichtige Hinweise zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens gegeben.“

## 5.2 Evaluation neuer Unterweisungsformen zur Unfallprävention

In dem hier dargestellten Fallbeispiel geht es um ein Unternehmen der Entsorgungsbranche, das eine elektronische Unterweisung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einführen möchte, um die Unfallrisiken zu reduzieren. Die im Fallbeispiel dargestellte Evaluation wird in einem Unternehmen „C“ der Entsorgungsbranche durchgeführt. Weiterhin beteiligten sich die zuständige Berufsgenossenschaft für Fahrzeughaltungen, der Hersteller einer Software zur elektronischen Unterweisung sowie ein in Evaluationsfragen versiertes Institut. Bei dem Unternehmen „C“ handelt es sich um eine Tochtergesellschaft eines weltweit tätigen Konzerns. Kerngeschäfte des Unternehmens sind die Bereiche Umweltdienstleistungen, Rohstoffwirtschaft und kommunale Dienstleistungen. Dahinter stehen Aufgaben der Entsorgung von Abfällen in Industrie, Handel, Gewerbe und Haushalten sowie der Erzeugung von Sekundärstoffen und Wiederverwertung von Kunststoffen.

Das Projekt wurde über den Leiter für Arbeitssicherheit am Standort Deutschland initiiert. Das Unternehmen beschäftigt rund 3.500 Mitarbeiter an etwa 120 Standorten. Das vorgestellte Fallbeispiel wird an einem Standort des Unternehmens mit ca. 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern realisiert.

### Ausgangslage

Bislang führte das Unternehmen seine Unterweisungen zur Unfallprävention in Form einer Präsenzveranstaltung mit Hilfe von PowerPoint-Folien durch. Nun hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, ein elektronisches Unterweisungssystem einzusetzen und dessen Einführung wissenschaftlich begleitend zu evaluieren, um damit den Erfolg dieser Vorgehensweise nachzuweisen. Unterstützung bei dem Einführungsprozess erhält das Unternehmen von der Berufsgenossenschaft für Fahrzeughaltungen mit der Vorgabe, dass die gesetzlichen Vorgaben zur Unterweisung von Versicherten eingehalten werden und die Qualität der Unterweisung erhalten bleibt. Ein auf Evaluationen im Bereich Arbeit und Gesundheit spezialisiertes Institut wurde mit der Erstellung des Konzepts und der Durchführung der Evaluation beauftragt. Der Softwarehersteller installiert das System im Intranet des Unternehmens und führt die notwendigen Einweisungen und Schulungen durch. Die Verantwortlichen und die Sicherheitsfachkräfte des Unternehmens speisen das System mit den entsprechenden Informationen und lassen die Schulungen durchführen.

### Ziele und Nutzen der Evaluation

Ziel des Unternehmens ist es, durch den Einsatz eines elektronischen Unterweisungssystems zur Unfallprävention eine Steigerung der Wirksamkeit der durchgeführten Unterweisungen zu erreichen. Vorrangig zielt das Unternehmen auf eine Verringerung des Unfallgeschehens in den nächsten Jahren um 30 % ab. Der Einsatz der elektronischen Unterweisung stellt hierbei nur eine Teilmaßnahme eines größeren Gesamtpakets dar.

Die übergeordneten Ziele der Evaluation sind im Vertrag festgehalten, der zwischen dem Unternehmen, der Berufsgenossenschaft für Fahrzeughaltungen, dem Evaluationsinstitut sowie dem Hersteller des Softwaresystems geschlossen wurde. Ziel ist es, die Handhabung und Nutzbarkeit des Systems durch die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Wirkung der elektronisch durchgeführten Anwendung gegenüber der herkömmlichen persönlichen Unterweisung zu überprüfen. Die Wirkung der beiden Unterweisungsformen auf die Einstellung, das Verhalten und das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen dabei vergleichend betrachtet werden. Der Nutzen der Evaluation lässt sich hinsichtlich der verschiedenen Perspektiven der Projektpartner beschreiben:

- Die Ergebnisse der Evaluation geben dem **Entsorgungsunternehmen** Anhaltspunkte über die Wirksamkeit der Präventionsmaßnahme Unterweisung und zeigen möglichen Optimierungsbedarf auf. Auch liefern sie eine Entscheidungsgrundlage für oder gegen den Einsatz bzw. den Erwerb eines elektronischen Unterweisungssystems.
- Für die **Berufsgenossenschaft** steht die Ermittlung der Wirksamkeit der Präventionsmaßnahme Unterweisung in der herkömmlichen Durchführung im Vergleich zur elektronischen Unterweisung im Vordergrund. Zudem liefert die Evaluation der Berufsgenossenschaft Anhaltspunkte für die Beratung ihrer Mitgliedsbetriebe und stellt eine Argumentationshilfe für Empfehlungen bei Anfragen der Mitgliedsbetriebe zur Einführung von elektronischen Unterweisungssystemen dar.
- Dem **Softwarehersteller** ermöglichen die Ergebnisse entweder eine bessere Vermarktung des Produktes oder das Aufdecken von Verbesserungspotenzialen.

**Untersuchungsmethodik**

Die Untersuchung erfolgt im gewerblichen Bereich des Unternehmens an einem ausgewählten Standort. Für die Durchführung einer wissenschaftlich fundierten Untersuchung werden die 60 beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter per Zufallsauswahl in drei Gruppen aufgeteilt.

Der Ablauf der Untersuchung wird durch den Untersuchungsplan verdeutlicht (s. Tabelle 1). Zwischen den Gruppen wird die Art der Unterweisung verglichen. Die Unterweisung wird je Gruppe entweder als herkömm-

liche Präsenzveranstaltung oder als elektronische Unterweisung durchgeführt. Innerhalb der Untersuchung sind mindestens zwei Messungen vorgesehen. Vor dem Einsatz des elektronischen Unterweisungssystems (t1) und etwa ein halbes Jahr später nach der Einführung des Systems (t2) werden die ausgewählten 60 Mitarbeiter anhand eines Fragebogens befragt. Zusätzlich wird das Wissen zu den unterwiesenen Inhalten und der Lernerfolg durch einen Verständnistest erfasst. Dabei variieren die Inhalte der Unterweisungseinheiten der Versuchsgruppen und der Kontrollgruppe. Ferner werden nach Beendigung der Unterweisungen zum zweiten Messzeitpunkt auch die Führungskräfte anhand von Interviews zur Akzeptanz des Systems und zu Beobachtungen von Einstellungen, Verhalten bei ihren Mitarbeitern bezüglich des Arbeitsschutzes befragt. Moderierte Gruppeninterviews sollen die Fragebogendaten mit qualitativen Aussagen untermauern und Empfehlungen für den weiteren Einsatz des Systems im Unternehmen geben.

Gruppe	Prä-Messung t1	Maßnahme X	Post-Messung t2
Versuchsgruppe 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einstellungen,</li> <li>Kenntnisse,</li> <li>Verhaltensabsichten/Motivation</li> <li>Verhalten</li> </ul>	PC-gestützte Unterweisung (3 Einheiten: Flurförderzeuge, Erste Hilfe, Brandschutz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz</li> <li>Einstellungen</li> <li>Kenntnisse</li> <li>Verhaltensabsichten/Motivation</li> <li>Verhalten</li> </ul>
Versuchsgruppe 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einstellungen,</li> <li>Kenntnisse,</li> <li>Verhaltensabsichten/Motivation</li> <li>Verhalten</li> </ul>	Herkömmliche Unterweisung (3 Einheiten: Flurförderzeuge, Erste Hilfe, Brandschutz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einstellungen</li> <li>Kenntnisse,</li> <li>Verhaltensabsichten/Motivation</li> <li>Verhalten</li> </ul>
Kontrollgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einstellungen,</li> <li>Kenntnisse,</li> <li>Verhaltensabsichten/Motivation</li> <li>Verhalten</li> </ul>	Herkömmliche Unterweisung (3 alternative Einheiten: Umweltschutz, Ethikleitlinien des Unternehmens, Umweltcharta des Unternehmens)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einstellungen</li> <li>Kenntnisse,</li> <li>Verhaltensabsichten/Motivation</li> <li>Verhalten</li> </ul>

Tabelle 1: Untersuchungsplan zur Evaluation der elektronischen Unterweisung

Mit dem Fragebogen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Akzeptanz des Systems der elektronischen Unterweisung, ihrer Einstellung zum Arbeitsschutz, zum Verhalten des Vorgesetzten bezüglich des Arbeitsschutzes, zum Umgang mit dem Arbeitsschutz im Unternehmen, zum eigenen arbeitsschutzgerechten Verhalten und zu den bislang durchgeführten Unterweisungen befragt. Als mögliche Störfaktoren werden die unterschiedlichen PC- und Sprachkenntnisse der Befragten identifiziert. Der Verständnistest fragt die Inhalte der Unterweisungen bei den Befragten anhand eines Multiple-Choice-Tests ab. Insgesamt werden mit diesem Verständnistest alle studienrelevanten Unterweisungsinhalte anhand von 27 Fragen stichprobenartig erfasst.

### **Durchführung der Evaluation**

Die Ableitung von Fragestellungen, die Planung des Vorgehens und die Festlegung des Untersuchungsdesigns wurden gemeinsam mit Vertretern des Unternehmens, dem Leiter für Arbeitssicherheit in Deutschland und dem Verantwortlichen für den gewählten Standort sowie einer Präventionsexpertin der Berufsgenossenschaft besprochen. Zusätzlich wurden die zuständige Aufsichtsperson und der Betriebsrat in die Projektbesprechungen miteinbezogen.

Das elektronische Unterweisungssystem ist soweit für den Einsatz vorbereitet. Hierzu überarbeiteten im Vorfeld die Verantwortlichen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb die Unterweisungsmaterialien. Auf Basis der Unterweisungsmaterialien entstand der Wissenstest. Auch das Fragebogeninstrument ist bereits fertig gestellt und befindet sich im innerbetrieblichen Abstimmungsprozess.

### **Fazit**

Ein abschließendes Fazit zum jetzigen Zeitpunkt ist noch nicht möglich, da die Erhebungen im Oktober 2008 starten. Die Projektpartner versprechen sich jedoch von der Evaluation einen großen Nutzen, in dem die betriebliche Unterweisung optimiert, dessen Wirkung verbessert und das Unfallgeschehen langfristig verringert wird. Darüber hinaus liefert eine wissenschaftlich gestützte Evaluation der elektronischen Unterweisung und die Betrachtung der Durchführung von Unterweisungen in Unternehmen grundlegende Erkenntnisse für

die Unfallversicherungsträger zur Beratung von Unternehmen in Bezug auf die Durchführung von Unterweisungen.

### **5.3 Evaluation der Implementierung projektorientierter Managementsysteme – Organisationsentwicklung in einem Telekommunikationsunternehmen**

Evaluationsgegenstand ist in diesem Fallbeispiel die Implementierung projektorientierter Managementsysteme (PM) in einem Großkonzern der Telekommunikationsbranche. Die Implementierung der neuen Managementsysteme folgt einem Beschluss des Vorstandes und ist konzernweit angelegt – läuft aber unter Eigenverantwortung einzelner, abgegrenzter Unternehmenseinheiten. Sie setzt auf unterschiedlichsten Bedingungen auf: Die Implementierungsbereiche unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe, ihrem Geschäftsauftrag, ihrer Struktur und ihrer Stellung im Konzern, sowie dem Reifegrad ihrer bereits vorhandenen PM-Systeme und ihrem Engagement bei der Teilnahme am Programm.

Die Evaluation hat die Analyse und Bewertung der prozess-, organisations- und personalbezogenen Ergebnisse dieser Implementierung mit einer prozessbegleitenden Unterstützung der Organisationsentwicklung zu verbinden. Diese Kombination im Sinne einer formativen Evaluation soll einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung der neuen projektorientierten Managementsysteme leisten. Beauftragt wird die Evaluation durch den Steuerkreis des Programms, der fortlaufend über Zwischenergebnisse der Evaluation informiert wird. Auf diese Weise erhält der Steuerkreis eine zuverlässigere Basis für die Programmsteuerung und ggf. erforderliche Interventionen.

Leitende Akteure des Implementierungs-Programms sind verschiedene Personen aus der Konzernzentrale, insbesondere der Konzernorganisation, einer Beratungstochter des Unternehmens, dem Human Resources Management und der betrieblichen Weiterbildung. Weiterhin am Programm beteiligt sind Leiter, SubteamleiterInnen und Teammitglieder von Implementierungsprojekten,



deren Auftraggeber sowie externe Begleiter der Organisationsentwicklung (OE). Von den Veränderungen primär betroffen sind die in den Implementierungsbereichen laufenden Projekte, d. h. deren ProjektleiterInnen und Teammitglieder aber auch Akteure in der Linienorganisation, die als Auftraggeber sowie interne oder externe Kunden mit diesen Projekten zu tun haben. Die Adressaten der Evaluation sind somit neben dem auftraggebenden Steuerkreis, vor allem die Implementierungsbereiche, die evaluierten Projekte, Projektbeteiligte in allen Konzerneinheiten sowie die Entscheidungsträger in der Linienorganisation bis hin zum Vorstand des Unternehmens.

Der ganzheitliche Ansatz des Programms (prozessual, organisatorisch und personalbezogen) und die Neuartigkeit der als OE-Prozess angelegten Implementierung schließen eine Bewertung durch ein reines Finanzcontrolling oder Monitoring aus. Daher soll eine Evaluation zum Einsatz kommen, die durch die Kombination betriebswirtschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Bewertungsindikatoren einen umfassenden Blick auf das Geschehen im Unternehmen nehmen kann. Für eine objektivere Perspektive werden externe EvaluationsexpertInnen hinzugezogen.

Zu evaluieren sind ausgewählte, für das Programm repräsentative Implementierungsprojekte und Realprojekte unterschiedlicher Komplexität, die in den Implementierungsbereichen unter den neuen Bedingungen durchgeführt werden.

Der Evaluationszweck ist die Optimierung des Programms und der Projekte. Die Ziele der Evaluation im Einzelnen sind:

- die Bewertung der neuen Projektmanagement-Strukturen und -Prozesse während der Implementierung sowie bei deren Abschluss und
- die Bewertung des Nutzens der neuen PM-Strukturen und -Prozesse im Alltagsgeschäft nach der Implementierung, d. h. Effektivität, Effizienz und Sozialqualität.

### **Design und Durchführung der Evaluation**

Die Evaluation wird begleitend zur Einführung der Maßnahme durchgeführt. Es erfolgt eine interne Evaluation unter Hinzuziehung von und Beratung durch externe EvaluationsexpertInnen. Der Leiter des Evaluationsteams ist gleichzeitig Mitglied des Steuerkreises, d. h. des Auftraggebers. Die Evaluation dauert rund drei Jahre und umfasst zwei sich überschneidende Evaluationsphasen (I. Implementierung und II. Anwendung der PM-Standards im Alltagsgeschäft). Evaluiert werden jeweils ein knappes Dutzend Implementierungsprojekte sowie unter den neuen Rahmenbedingungen durchgeführte Realprojekte. Es werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden eingesetzt. Bei der Datenerhebung stehen die Analyse von Dokumenten und strukturierte Interviews im Vordergrund. Auf Grundlage dieser Interviews finden in Phase I Experteneratings zum Implementierungsgrad statt. In Phase II werden neben Interviews und Dokumentenanalyse auch standardisierte Fragebogendaten und tabellarische Monitoring-Daten erhoben. Die Interviews werden in erster Linie qualitativ ausgewertet. Die standardisierten Daten werden für Mittelwertvergleiche und Korrelationen genutzt.

Die Kommunikation von Fortschritt und Ergebnissen erfolgt über ein zeitnahes Feedback an die evaluierten Projekte, über Foren/Veranstaltungen an Interessenten aus dem Konzern sowie fortlaufend und über Berichte an den Steuerkreis und, vermittelt über den Programmauftraggeber, indirekt an den Vorstand des Konzerns.

### **Befunde der Evaluation und deren Nutzung bzw. Nutzen**

In der begleitenden Evaluation werden an verschiedenen Stellen Handlungsbedarfe erkannt und rückgekoppelt. Durch die Rückkopplung von good und bad practices an den Steuerkreis und entsprechende Handlungsempfehlungen wird die Steuerung und somit die Implementierung, Konsolidierung und Weiterentwicklung der Standards und Prozesse optimiert. Der Implementierungsprozess wird durch die prozessbegleitende Funktion der Evaluation in den verschiedenen Konzerneinheiten unterstützt. In den Projekten führt die Rückmeldung vielfach zur Nachsteuerung. Über Foren profitieren Projektbeteiligte konzernweit von den Erfahrungen mit den neuen Managementsystemen. Kurz, es



werden Lernprozesse und Erfahrungstransfers im Unternehmen durch systematische Rückmeldungen unterstützt.

Außerhalb des Evaluationsfokus wird zudem erkannt, dass Regelprozesse des Unternehmens in den implementierten Bereichen teilweise versagen, was den Projekten zusätzliche Leistungen abverlangt. Zusammengefasst wird der positive Einfluss der neuen Standards und Strukturen auf den Projekterfolg bestätigt. Dort wo die Implementierung (samt bereichsspezifischer Adaption und Ergänzung der Standards) erfolgreich ist, verlaufen auch die Realprojekte gemessen an den Merkmalen der Effizienz, der Effektivität und der Sozialqualität erfolgreicher. Eine der ursprünglichen Intention des Programms folgende Implementierung und Weiterentwicklung der Standards und Strukturen wird als unabdingbar für einen nachhaltigen Erfolg des Programms befunden. Als flankierende Maßnahme wird eine Form der Selbstevaluation aller Projekte empfohlen, um eine weiterführende Implementierung, Nutzung und Entwicklung der Standards zu unterstützen.

### Fazit

Die Evaluation war konzeptuell und von ihrer praktischen Durchführung her geeignet, Wirkungszusammenhänge, nicht-intendierte Wirkungen und daraus abgeleitete Lösungsansätze aufzuzeigen. Sie hat mit ihren prozessbegleitenden Elementen dazu beigetragen, diese komplexe, umfangreiche Organisationsentwicklungsmaßnahme zu unterstützen und die Ergebnisse der Implementierung zu optimieren. Die weitere Nutzung der Evaluationsergebnisse konnte vom Evaluationsteam nicht mehr beeinflusst werden. Folgeaktivitäten dieser Art lagen ebenso außerhalb des Auftrags der Evaluation wie eine Analyse der Frage, inwieweit die Evaluation nach ihrem Abschluss längerfristig zur Nachhaltigkeit der implementierten PM-Systeme und des OE-Prozesses beigetragen hat.

## 6. ANREGUNGEN ZUM WEITERLESEN

### [www.degeval.de](http://www.degeval.de)

Auf der Webseite der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. gibt es eine Vielzahl von Informationen rund um das Thema Evaluation. Die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. stellt hier ihre Arbeit und die Arbeit ihrer Arbeitskreise vor. Neben Materialien zum Download und zum Bestellen finden sich auch Verweise auf andere Internetseiten.

### Standards für Evaluation

Herausgeberin: DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., Redaktion: Dr. Wolfgang Beywl, Köln 2002, [www.degeval.de](http://www.degeval.de)

In einer Zeit wachsenden öffentlichen Interesses an Evaluation stellt die DeGEval mit dieser Broschüre eine fachliche Grundlage bereit, die durch die Gesellschaft formuliert, entwickelt und schließlich im Oktober 2001 einstimmig auf der Mitgliederversammlung verabschiedet worden ist. Sie erhofft sich davon eine Verbreitung methodischen und professionellen Wissens über Evaluation und eine Verstärkung des Dialogs über Qualität und Nutzen von Evaluationen. Die Standards beanspruchen Gültigkeit für verschiedenste Ansätze der Evaluation, für unterschiedliche Evaluationszwecke sowie eine Vielzahl von Evaluationsfeldern. Die DeGEval-Standards sollen die Qualität von Evaluationen sichern und entwickeln helfen und den öffentlichen und professionellen Dialog darüber fördern. Die Standards geben auch konkrete Hinweise für die Planung und Durchführung von Evaluationen. Darüber hinaus können sie als Orientierungsgrundlage für die Aus- und Weiterbildung in Evaluation genutzt werden und Bezugsrahmen sein für die Evaluation von Evaluationen (Meta-Evaluation).

### **Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen**

Herausgeberin: DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., Redaktion: Dr. Hans-Peter Lorenzen, Mainz 2007, [www.degeval.de](http://www.degeval.de)

Zielgruppe dieser Veröffentlichung der DeGEval aus dem Jahr 2007 sind diejenigen Personen, die in ihren Organisationen Maßnahmen verantworten, kontrollieren, entwickeln oder durchführen, aber bisher wenig Gelegenheit hatten, sich mit dem Instrument der Evaluation vertraut zu machen und eigene Erfahrungen zu sammeln. Die DeGEval möchte diesen Personenkreis ermutigen, sich des Instruments der Evaluation zu bedienen und es zu nutzen, wenn es darum geht, Rechenschaft abzulegen oder aus bisherigen Abläufen zu lernen. Mit den „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen“ wendet sich die DeGEval insbesondere an Organisationen bzw. Einrichtungen der Öffentlichen Verwaltung wie Gebietskörperschaften, Körperschaften des öffentlichen Rechts, öffentlich getragene Institutionen, sowie Kirchen und Stiftungen.

### **Empfehlungen zur Selbstevaluation**

Herausgeberin: DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., Redaktion: Prof. Dr. Hildegard Müller-Kohlenberg, Alfter 2004, [www.degeval.de](http://www.degeval.de)

Evaluation wird in einigen Praxisfeldern – zu nennen sind hier besonders die Felder Soziale Arbeit und Schule – häufig in der Art von Selbstevaluationen durchgeführt oder durch Selbstevaluationen begleitet. Selbstevaluationen werden zu einem nicht unerheblichen Teil von Personen durchgeführt, die kaum oder wenig in Theorie und Methoden der Evaluation ausgebildet sind – oft werden Selbstevaluationen mit dem Ziel der Qualifizierung der Akteure in ihrem originären Handlungsfeld verbunden. Selbstevaluation birgt einige Besonderheiten, die im Hinblick auf die Standards für Evaluation eine Gewichtung einzelner Aspekte erfordert; insbesondere solcher, welche die Rolle der Evaluatorin bzw. des Evaluators und daraus abzuleitende spezifische Anforderungen betreffen. Zur Klärung dieser Besonderheiten und damit auch Selbstevaluationen hohen Qualitätsmaßstäben genügen hat die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. die Empfehlungen zur Anwendung der Standards für

Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation erarbeitet, verabschiedet und herausgegeben.

### **Webseite des Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ in der DeGEval**

Die Mitglieder des AK Wirtschaft – Evaluierende, Beteiligte sowie Auftraggebende von Evaluationen – haben sich zum Ziel gesetzt, den Nutzen von Evaluationen bei den Akteuren der Wirtschaft ins Bewusstsein zu rücken und damit Evaluationsmethoden in der Wirtschaft zu verbreiten. Bislang wurde dieses Ziel im Rahmen der durchgeführten Projekte und bei den Aktivitäten des AK Wirtschaft transportiert. Auf der Webseite des Arbeitskreises findet sich eine Dokumentation der bisherigen Aktivitäten sowie Hinweise auf aktuelle Veranstaltungen. Diese dienen dem Erfahrungsaustausch über die Durchführung und den Nutzen von Evaluationen in der Wirtschaft. Darüber hinaus werden auf der Webseite des Arbeitskreises „Evaluation in der Wirtschaft“ weitere aktuelle Fallbeispiele dokumentiert, um die vielfältigen Erscheinungsformen darzustellen, die Evaluationen in der Wirtschaft aufweisen können.

[www.degeval.de](http://www.degeval.de)

