

## Abschlusspodium „Evaluation und Organisationsentwicklung“ im Rahmen der 6. Jahrestagung der DeGEval

*Karin Fischer-Bluhm, Carmen Tschirkov*

*Verbund Norddeutscher Universitäten*

Ca. 250 Expertinnen und Experten für Evaluation im deutschsprachigen Raum trafen sich vom 8. bis 10. Oktober 2003 an der Universität Hamburg<sup>1</sup> zur 6. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval), um aktuelle Entwicklungen und Methoden der Evaluation zu diskutieren. Im Mittelpunkt stand dieses Jahr das Thema „Evaluation und Organisationsentwicklung“.

Der Vorsitzende der DeGEval Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel, ein Vertreter der Behörde für Wissenschaft und Forschung der Freien und Hansestadt Hamburg Harald Datzer, der Kanzler der Universität Hamburg Manfred Nettekoven und die Vorsitzende des Bundesverbandes der Diplom-Pädagoginnen und Diplom-Pädagogen e.V. Dr. Monika Kil begrüßten die Teilnehmenden. Prof. Dr. Anke Hanft führte in ihrem Eröffnungsvortrag in das Thema Evaluation und Organisationsentwicklung ein (siehe Artikel dieses Heft). In insgesamt vierzehn Workshops vertieften die verschiedenen Arbeitskreise der DeGEval den Zusammenhang von Evaluation und Organisationsentwicklung für ihre jeweiligen Arbeitsfelder, z.B. Gesundheitswesen, Schule, Entwicklungshilfe, Hochschule.

Eine Podiumsdiskussion über die vielfältigen Aspekte, die im Zusammenhang von Organisationsentwicklung und Evaluation eine Rolle spielen, rundete die Tagung ab. Sie wurde geleitet von Prof. Dr. Dr. *Christiane Spiel* (Professorin an der Universität Wien, Leiterin des Arbeitsbereichs Bildungspsychologie und Evaluation, neu gewählte Vorstandsvorsitzende der DeGEval). Es diskutierten Prof. Dr. *Anke Hanft* (Professorin für Weiterbildung an der Universität Oldenburg, Leiterin des Wolfgang-Schulenberg-Instituts für Bildungsforschung), *Eberhard Luithlen* (Mitarbeiter im Bundesgesundheitsministerium; Schwerpunkte: Qualitätssicherung in der Medizin. Personal, Organisation und Haushalt in internationaler Gesundheitspolitik), *Thomas Michael Ruprecht* (Geschäftsführender Gesellschafter des PICA-Instituts Deutschland) und *Dieter Seitz* (Deutsche Telekom AG, Leiter des Programms „Projektmanagement Exzellenz“, Programm zur Implementierung projekt-

---

<sup>1</sup> Die Tagung wurde in Kooperation mit dem Verbund Norddeutscher Universitäten (nähere Informationen unter <http://www.uni-nordverbund.de>) durchgeführt.

orientierter Managementsysteme im Konzern). Die Diskussionsergebnisse werden im Folgenden zusammengefasst:

## Evaluation und Controlling

Evaluation und Controlling werden sowohl im öffentlichen als auch im privatwirtschaftlichen Sektor als zwei getrennte Verfahren aufgefasst und organisiert, die einander nicht ersetzen können. Da beide der Bewertung von Leistungen dienen, leuchtet die Trennung nicht auf den ersten Blick ein.

Christiane Spiel fürchtet bei einer Zusammenlegung eine Reduktion von Evaluation auf Controlling, d.h. die alleinige Ausrichtung an zahlengestützten Indikatoren und die Vernachlässigung qualitativer Gesichtspunkte in der Leistungsbewertung. Im Hochschulbereich sei z.B. fraglich, wie aussagekräftig der Indikator „Drittmittel“ für die Steuerung von Hochschulen sei, wenn man bedenkt, dass manche Wissenschaftler keine Drittmittel einwerben, dabei trotzdem weltweit anerkannte Wissenschaftler sind.

Anke Hanft fordert, die Schnittstelle zum betrieblichen Controlling dahingehend zu untersuchen, in welchem Bereich Evaluation und Controlling wechselseitig ergänzend arbeiten können. Ziel müsste es sein, dort wo über einen Parameter Konsens in Form von zahlengestützten Indikatoren hergestellt werden könnte, das vereinfachte Verfahren auch zu nutzen. Die relativ aufwändige Evaluation solle nur dort eingesetzt werden, wo kein Konsens über zahlengestützte Indikatoren hergestellt werden kann oder wo vermutet wird, dass das Zahlenmaterial eine Relativierung durch komplexere Argumentation benötige.

Auch in Unternehmen wie z.B. der Telekom sieht Dieter Seitz die Notwendigkeit eines engen Schulterschlusses zwischen Evaluation und Controlling, damit die qualitative Betrachtung in der Evaluation nicht unabhängig von bestimmten wirtschaftlich relevanten Aspekten erfolgt, sondern die wirtschaftlichen Daten in die qualitative Bewertung mit aufgenommen werden.

## Die Folgen von Evaluation

Dazu wurden zwei Aspekte diskutiert: Erstens, die Notwendigkeit, beabsichtigte und nicht-beabsichtigte Wirkungen von Evaluationen zu beobachten und zu kontrollieren. Der Aufwand für Evaluationen sei so hoch, dass unter dem Gesichtspunkt von Wirtschaftlichkeit dringend mehr Wissen über die Wirkungen notwendig sei. Bisher wird in den meisten Berichten behauptet, dass die Nebenwirkungen von internen Evaluationsprozessen die tatsächlich beschreibbaren Wirkungen übersteigen. Als Nebenwirkungen werden meist folgende genannt: Erhöhung der Kommunikation, Erhöhung des argumentativen Potentials, Erhöhung des Bewusstseins gegenüber dem Aufgabenbereich. Das zu überprüfen, ist eine zukünftige Forschungsaufgabe. Zweitens werden Evaluationen oft nur in Auftrag gegeben, weil man meint, in einem bestimmten Bereich müsse etwas passieren, aber es gibt oft keine Vorstellung darüber, was mit dem erstellten Bericht geschehen soll. Wie bereits im Eröffnungsvortrag angesprochen, sind Zielvereinbarungen dafür ein mögliches In-

strument. Dabei darf aber das Hauptgewicht nicht – wie so oft – nur auf das Instrument selbst gelegt werden; ebenso wichtig ist das Monitoring, das heißt die Kontrolle, ob die vereinbarten Maßnahmen auch umgesetzt werden.

Evaluation sollte sich zukünftig stärker auf organisatorische Prozesse unter Einbeziehung der Akteure und ihrer Beziehungsstruktur konzentrieren, sich mit „Workflows“ in den Organisationen beschäftigen und analysieren, wie sie funktionieren und welche Vollzugshemmnisse es für Zielvereinbarungen gibt. Vollzugshemmnisse hängen stark davon ab, wie die Beziehungen zwischen den Akteuren in der Organisation geregelt sind.

## Evaluation und Veränderungsresistenz

Damit war eines der Hauptthemen für das Verhältnis zwischen Evaluation und Organisationsentwicklung angesprochen. Das größte Vollzugshemmnis sei die Veränderungsresistenz der Beteiligten aus purem Selbstschutz. Wann immer jemandem gesagt werde, er solle zukünftig anders handeln, stelle das die bisherigen Handlungen in Frage und suggeriere, man habe vorher falsch gehandelt. Dagegen wird Widerstand entwickelt. Diejenigen mit komplexen Handlungsmöglichkeiten haben dabei größere Chancen, ihren Widerstand auch argumentativ zur Geltung zu bringen. Dagegen helfen nur wenig Mittel: (1) die Einsicht, es gebe wegen neuer Bedingungen, die nicht im Einflussbereich der Evaluierten liegen, neue Ziele oder neue Interpretationen von Wirklichkeit, (2) positive Anreize zur Neuorientierung, (3) die Unzufriedenen, aber Änderungswilligen zu stärken.

Besonders in Unternehmen geht oftmals der Impuls Veränderungen einzuleiten, nicht aus Evaluationen hervor, sondern entsteht, weil die Organisation insgesamt unter hohem Veränderungsdruck von außen, z.B. durch Wettbewerb, steht. So gibt es Untersuchungen aus dem Gesundheitssektor, die zeigen, dass die Akteure oft nicht handeln, weil die Datenlage (aufgrund einer Evaluation) dies verlangen würde, sondern weil das individuelle oder institutionelle wirtschaftliche Überleben eine Rolle spielt.

Für Evaluatoren/-innen in nicht bedrohten Organisationen – wie sich die meisten öffentlichen Einrichtungen empfinden – ist es deshalb nötig, ‚Sensoren‘ für veränderungswillige Akteure in Organisationen zu entwickeln und deren Engagement in der Veränderung zu stützen und zu fördern.

## Evaluation Top-Down oder Bottom-Up

Von oben angeordnete Evaluationen können mit den zu Tage geförderten Daten und Informationen zwar den Blick von Außen in die Organisation transferieren und den Blick für blinde Flecken in der Organisation öffnen, die Interpretation der Folgen und die Durchsetzung der Konsequenzen müssen aber im „normalen“ Stil des Unternehmens durchgesetzt werden. Wirkungsvoll erscheint eine Mischung aus Top Down und Bottom Up, d.h. die Einbeziehung der Akteure nicht nur in die Ist-Analyse sondern auch in die Definition der Folgen und die Einleitung der Veränderungen.

Am meisten verwundert die reine Top Down-Strategie in den Evaluationen der Universitäten: Gerade die Universität ist eine Organisation, die ein hohes Maß an intellektueller Kompetenz in den verschiedenen inhaltlichen Bereichen besitzt.

Trotzdem handelt die Universität als Organisation ohne diese Kompetenz für sich als Organisation zu nutzen und die Personen in der Universität in den Organisationsprozess als Experten konstruktiv einzubinden.

## Neue Ansätze in der Evaluation und die weiteren Trends

In den USA ist der Trend nach partizipativer Evaluation, die die Meinungsbildung über Folgen der Evaluation mit in den Programmplan aufnimmt, bereits breiter als in Deutschland. Dort wurde für diesen Ansatz das Wort Empowerment-Evaluation geprägt. Evaluatoren bleiben in diesen Evaluationen nicht Außenstehende, sondern unterstützen die Akteure dabei, ihre Evaluation durchzuführen. Instrumente und Methoden werden gemeinsam entwickelt, angewandt und die Ergebnisse interpretiert. Das Ziel ist eine Stärken-Schwächen-Analyse von Programmen, die von den Beteiligten selbst erstellt und gleichzeitig als Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen verstanden wird. Im Endeffekt soll damit eine Evaluationskultur in der Institution etabliert werden. Die Beteiligten werden zu Verantwortlichen, so dass Evaluation nicht nur als Interventionsmaßnahme fungiert, sondern gezielte Organisationsentwicklungsmaßnahmen hervorruft.

Auch über die Interpretation der Ergebnisse hinaus bleiben die Evaluatoren präsent: Sie begleiten die Personen, die die anschließenden Maßnahmen durchführen, als Berater/Coach.

Wenn Evaluation mehr als eine von außen durchgeführte Stärken-Schwächen-Analyse sein soll, muss sie von den Beteiligten als ein spezifischer Eigenwert gesehen werden und vom Ansatz her prozessorientiert angelegt sein. Es geht nicht nur um Bewertung, sondern ihr Nutzen liegt auch im Prozess der Implementierung von Veränderungen.

Den Podiumsdiskussionsteilnehmern zu Folge steigt der Bedarf an solcher Art Evaluation in privatwirtschaftlichen Unternehmen weiterhin, je mehr die Unternehmen ihre Aufgaben als Projekte organisieren, die relativ selbständig ihre Aufgaben durchführen und trotzdem miteinander vernetzt gemeinsam planen müssen. Die Bereitschaft zur Teilnahme sei umso größer je mehr die Evaluation als „neutral“ wahrgenommen werde, die nicht nur auf Erfolgsberichterstattung zielt.

## Evaluation und Organisationsentwicklung – nur gemeinsam sind sie stark

Nachdem sich die Experten auf dem Podium ausgetauscht hatten, diskutierten sie mit Tagungsteilnehmern lebhaft die verschiedenen Aspekte. Am Ende war man sich weitgehend einig: Nachhaltige/qualitativ wertvolle Organisationsentwicklung sei ohne Evaluation nicht möglich. D.h., dass Organisationsentwicklung ohne die Bereitstellung von datenbasierten Informationen über die internen Organisationsprozesse keine nachhaltige Veränderung bringen wird. Umgekehrt können Evaluationen nur dann Wirkungen erzielen, wenn die Evaluatoren/-innen Grundfähigkeiten und Kompetenzen der Organisationsentwicklung mitbringen und einsetzen.