

Konzept zur Evaluation betrieblicher Organisationsentwicklung

Am Beispiel der Implementierung projektorientierter Managementsysteme

Dieter Seitz, Christiane Kerlen**, Inge Lippert, Horst Steg***

Im Bereich der Politik hat die Evaluation in den vergangenen Jahren national wie auch international zunehmend als Instrument zur Entscheidungsfindung an Bedeutung gewonnen. Dabei haben sich in den einzelnen Feldern unterschiedliche methodische Ansätze und Arbeitspraxen herausgebildet (Kuhlmann et al. 1999; DIW 2000; Stockmann 2000, 2003). Auf der Ebene von Unternehmen beginnt sich der Einsatz von Evaluationsinstrumenten bei der Unterstützung von Managemententscheidungen jedoch erst zaghaft durchzusetzen. Dabei bieten prozessbegleitende Evaluationen gute Ansatzpunkte, um betriebliche Prozesse und Organisationsformen in ihrer Effektivität und Effizienz zu bewerten und verbessern zu können. Der vorliegende Beitrag stellt ein Konzept vor, das über den konkreten Anwendungsfall hinaus darauf abstellt, im Kontext betrieblicher Organisationsentwicklung die prozessbegleitende Evaluation als aktives, intervenierendes Gestaltungsinstrument einzuführen und zu etablieren. Die Beschreibung des Konzepts erfolgt am Beispiel seines Einsatzes bei der Evaluation eines komplexen organisatorischen Veränderungsprozesses, der mit der Implementierung projektorientierter Managementsysteme bei der Deutschen Telekom AG stattgefunden hat¹.

* Deutsche Telekom AG

** VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

1 Dieser Veränderungsprozess erfolgte im Rahmen des Projektprogramms PM-Excellence, das zunächst von Detlef Mergelmeyer, dann von Volker Kronenberger geleitet wurde und in dessen Kernteam Wolfgang Birmes, Elisabeth Cartolaro, Hans-Dieter Meyer, Georg Pepping, Roland Perini, Hans-Jürgen Schwarzbeck, Jörg Schweitzer und Dieter Seitz vertreten waren. Die Evaluation war Teil dieses Programms, das Evaluationsteam bestand aus den Autoren des vorliegenden Beitrags sowie Dörte Schott, die die Erstellung dieses Textes kritisch unterstützt hat.

1. Prozessbegleitende Evaluation als aktives Gestaltungsinstrument in der betrieblichen Organisationsentwicklung

Ausgangspunkt der konzeptionellen Überlegungen ist die methodische Weiterentwicklung der neueren Evaluationsforschung. Herkömmliche Input-/Output-Betrachtungen behandeln relevante Bereiche des Untersuchungsgegenstandes als Black Box und klammern damit Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge aus, die für den ökonomischen Erfolg der analysierten Prozesse entscheidend sind. Neuere Ansätze hingegen, wie sie beispielsweise bei der Evaluation von Forschungs- und Entwicklungspolitik zum Zuge kommen, berücksichtigen solche Zusammenhänge in stärkerem Maße, indem sie Akteurstrukturen und sonstige erfolgsrelevante Aspekte auf der Mikroebene in die Analyse einbeziehen (vgl. z.B. Manske et al. 2002). Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass Innovationsprozesse soziale Prozesse sind, die an strukturelle Rahmenbedingungen sowie Interessen und Leistungen der relevanten Akteure gebunden sind (Bijker/Hughes/Pinch 1987; Callon/Law 1989; Esser/Fleischmann/Heimer 1995; Lippert et al. 1996; Bender et al. 2000). Prozessorientierte Evaluationsansätze finden in den vergangenen Jahren unter verschiedenen Bezeichnungen Verbreitung: diskursive bzw. responsive Evaluation (Schmidt 2002), kollaborative und partizipative Evaluation (Kuhlmann 1998) bzw. Evaluation als Moderation (Kuhlmann 1998b) und – aus den USA – Empowerment Evaluation (Fetterman et al. 1996) sowie Utilization-Focused Evaluation (Patton 1996).

Diese neueren Ansätze der Evaluationsforschung und -praxis lösen die traditionellen Ansätze der Evaluation nicht ab. Sie entwickeln sich vielmehr parallel zu diesen und eröffnen damit neue Anwendungsfelder wie etwa für die Evaluation betrieblicher Veränderungsprozesse, auf die sich das hier vorgestellte Konzept bezieht. In Unternehmen werden Evaluationen bislang noch nicht in breitem Umfang durchgeführt. Gleichwohl gibt es hier einen großen Erfahrungshintergrund für den Einsatz von Instrumenten und Methoden, die auch im Rahmen von Evaluationen verwendet werden können, wie beispielsweise die Bestimmung von betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen und Controllingkennziffern oder der Einsatz strukturierter Feedback-Methoden. Sofern damit organisatorische Veränderungen flankiert werden sollen, rückt das Konzept einer prozessbegleitenden Evaluation inhaltlich in die Nähe der Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung (OE) kann nach Cummings und Huse als ein normativ-reedukativer Ansatz der geplanten und integrativen Veränderung von Organisationen zur Verbesserung ihrer Problemlösungs- und Entwicklungsfähigkeit beschrieben werden (Cummings/Huse 1989). Kennzeichnend für diesen OE-Ansatz ist, dass dieses Ziel in erster Linie durch die Veränderung von Verhalten, Werten und Normen der Individuen erreicht werden soll, während Formalstrukturen nur eine untergeordnete Rolle spielen (Becker/Langosch 1986; Klimecki 1995).

Dagegen kann Organisationsentwicklung in einer eher längerfristigen Orientierung auch als Kulturentwicklung verstanden werden, die auf Interessenausgleich durch partizipative Gestaltung des Veränderungsprozesses basiert (Schein 1969, 1985). Durch Selbststeuerung und Selbstentwicklung soll demnach die Integration der verschiedenen Veränderungsschritte (Problemanalyse, Lösungsentwicklung, Implementation, Evaluation und Modifikation) erreicht werden. In dieser Perspektive

wird das wesentliche Medium zur Kulturbeeinflussung in der Interaktion gesehen, Veränderungsprozesse in Unternehmen sollen durch Vernetzung und Gruppenlösungen erreicht werden. Die Interventionstechniken innerhalb solcher OE-Ansätze sind deshalb auf Interaktionsprozesse ausgerichtet, die diskursiv (Pieper 1988) und konsensorientiert (Ulrich 1987) zu gestalten sind. Moderiert werden solche Prozesse durch externe Experten, die als change agents „Hilfe zur Selbsthilfe“ geben sollen (Klimecki 1995).

Die in ihren Ursprüngen auf die Bedürfnisse der Individuen ausgerichtete Organisationsentwicklung hat im angelsächsischen Raum später verstärkt die Interessen der Organisation in den Vordergrund gestellt und sich damit dem Vorwurf der Sozialtechnologie ausgesetzt. Die Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum stellte die Ziele Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation (Effektivität) gleichberechtigt nebeneinander. Der OE-Prozess wird hier als ein durch das Lernen und die Mitwirkung aller Beteiligten getragener organisationaler Wandel verstanden, der sowohl auf eine Veränderung von Verhalten und Einstellungen der Organisationsmitglieder als auch der Strukturen und Prozesse der Organisation abzielt (Gesellschaft für Organisationsentwicklung 2003; Staehle 1992; Thom 1992). Um diese Lernprozesse zu ermöglichen, bedarf es systematischer Rückkopplung und Reflexion, die in OE-Prozessen auf verschiedenste Weise ermöglicht werden. Beispiele hierfür sind die schon früh entwickelte Methode des Survey-Feedbacks (Likert 1967) ebenso wie der Wechsel zwischen unterschiedlichen Rollen von OE-Beratern (Hoffmann/Hlawacek 1991; Lippitt/Lippitt 1977).

Strukturierte Feedbackmethoden kommen im Rahmen der prozessbegleitenden Evaluation zwar ebenfalls zum Einsatz. Während sie in den oben umrissenen OE-Prozessen jedoch deren Entwicklungszielen verpflichtet und in der Regel so ausgerichtet sind, dass sie als zweckgerichtete Intervention direkt der Zielerreichung dienen sollen, haben sie in unserem Kontext qualitativ eine andere Funktion. Die prozessbegleitende Evaluation ist in unserer Perspektive unabhängiger angelegt als die OE: Aufgabe einer solchen Evaluation ist es vor allem, Transparenz über den Grad der Zielerreichung und über deren erfolgskritische Bedingungen herzustellen.

Die Verantwortung für die Bewertung der Evaluationsergebnisse und die Umsetzung der daraus abzuleitenden Maßnahmen liegt – im Gegensatz zu Feedbackprozessen im Rahmen der OE – in den Händen unterschiedlicher Akteursgruppen. Das hier vorgestellte Konzept begreift Evaluation damit als gleichberechtigt neben dem Organisationsentwicklungsprozess einzusetzendes Gestaltungsinstrument. Zugleich ist eine enge Kopplung der prozessbegleitenden Evaluation an die OE-Maßnahme insgesamt sicherzustellen, wenn die Evaluation ihrem Anspruch gerecht werden soll, handlungsorientierte Gestaltungsempfehlungen geben zu können. Nur durch ein gutes Zusammenspiel zwischen Evaluatoren und Umsetzungsverantwortlichen können Rückmeldungen über die Zielerreichung in angemessener Form im Prozess der Organisationsentwicklung wirksam werden.

Ein wesentliches Element des hier entwickelten Evaluationskonzepts besteht darüber hinaus darin, den Erfolg der organisatorischen Veränderung anhand der Nutzung und des Nutzens der neuen Strukturen und Prozesse nach Abschluss der Reorganisation – also im Alltagsgeschäft der Organisation – zu bestimmen. Gleichberechtigt neben die Prozessbegleitung während der Implementierung tritt daher die

Evaluation der Arbeit in den neuen Strukturen und Prozessen. Auf diese Weise will unser Evaluationskonzept dem längerfristig angelegten Charakter von Prozessen der Organisationsentwicklung Rechnung tragen. Sie hebt sich damit ebenso von der verbreiteten Kurzfristorientierung heutiger Reorganisationsmaßnahmen ab.

Um den Nutzen von Veränderungen zu erfassen nimmt die Evaluation – dem Anwendungsfeld entsprechend – auch betriebswirtschaftliche Kenngrößen gezielt mit in den Blick. Konzeptionell ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung, weil im Rahmen der Entwicklung des Evaluationsdesigns Einigkeit über eine angemessene Definition von Erfolgsdimensionen hergestellt werden musste. Um für alle am Organisationsentwicklungsprozess beteiligten Akteure konsensfähig zu sein, müssen diese Erfolgsdimensionen neben finanziellen Kenngrößen auch die Güte sozialer Prozesse abbilden. Sie müssen außerdem Kontextfaktoren, die von den Akteuren nicht direkt beeinflusst werden können, aber die Wirkung ihrer Handlungen begrenzen, in angemessener Weise berücksichtigen. Die Transparenz über den zu Grunde gelegten Erfolgsbegriff und die Methoden, den Erfolg zu bestimmen, tragen in wesentlichem Maß dazu bei, dass die Ergebnisse konsensfähig werden. Dies wiederum ist Voraussetzung dafür, dem mitgestaltenden Anspruch der Evaluation gerecht zu werden.

Prozessbegleitende Evaluation und OE-Ansatz sind unserem Konzept zufolge somit *komplementäre Elemente* im Prozess kontinuierlicher Entwicklung und Verbesserung betrieblicher Lösungen und Strukturen. Unser Evaluationskonzept ist vor dem Hintergrund der Implementierung und Anwendung projektorientierter Managementsysteme bei der Deutschen Telekom AG entwickelt worden. Diesen Kontext wollen wir kurz näher beleuchten.

2. Exemplarischer Gegenstand des Evaluationskonzepts: Implementierung projektorientierter Managementsysteme im großbetrieblichen Kontext der Telekommunikationsbranche

In der Telekommunikationsbranche hat sich aufgrund technologischer Entwicklungen sowie der Deregulierung und Marktliberalisierung während der vergangenen Jahre ein beispiellos radikaler Wandel vollzogen. Der Umbau der Branche wurde wesentlich geprägt durch die Deutsche Telekom AG, die sich in kurzer Zeit vom Staatsunternehmen zu einem diversifizierten Telekommunikations-Dienstleister entwickelte und sich in diesem Prozess grundlegend reorganisiert hat. Der zuvor funktional organisierte Konzern ist nunmehr dezentralisiert und in vier Divisionen gegliedert, die eigenverantwortlich ihre Marktsegmente bedienen.

Etwa zeitgleich zur jüngsten Neupositionierung des Konzerns wurde vor drei Jahren ein Programm zur Implementierung projektorientierter Managementsysteme aufgelegt, das zum Ziel hatte, die Voraussetzungen für professionelle Projektarbeit grundlegend zu verbessern. Projektarbeit gilt in vielen Unternehmensbereichen zwar schon seit längerer Zeit als strategisch relevante und erfolgreich praktizierte Arbeitsform. Jedoch war die Arbeit in Projekten durch zahlreiche Defizite gekennzeichnet, die deren ökonomischen Erfolg, ihre Ergebnisqualität und ihre Effizienz empfindlich beeinträchtigten. Das Programm Projektmanagement-Excellence (PM-

Excellence) war angetreten, diese prekäre Situation dauerhaft zu überwinden und zugleich einen Beitrag zur Integration von Leistungsprozessen zwischen den zunehmend selbstständigen, dezentralen Einheiten zu leisten. In allen projektrelevanten Konzernbereichen sollten adäquate projektorientierte Managementstrukturen eingeführt und so verbindliche Mindeststandards des Projektmanagements konzernweit verankert werden.

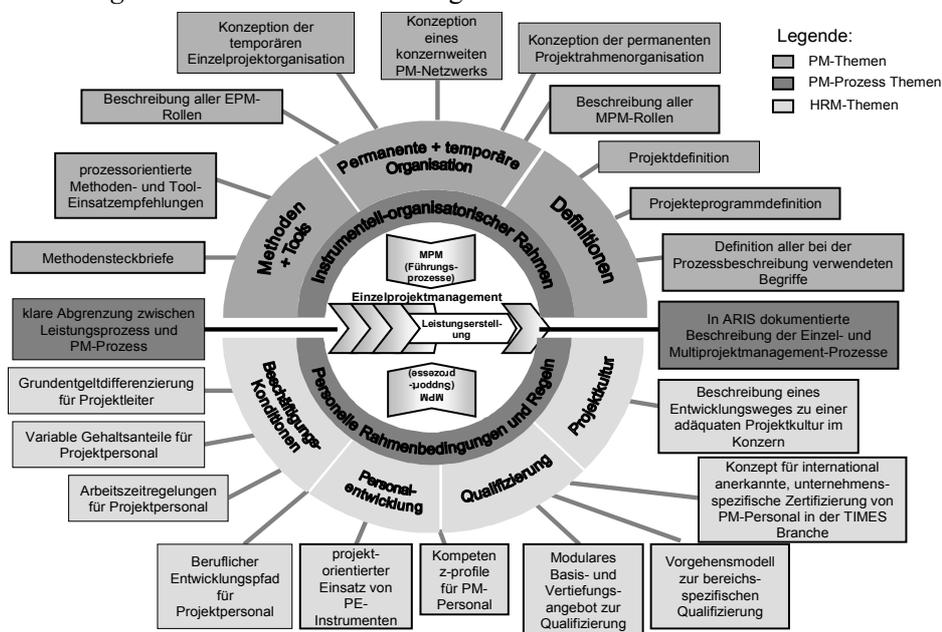
Zentrales Kennzeichen des PM-Excellence-Ansatzes ist seine ganzheitliche Orientierung. „Ganzheitlichkeit“ bedeutet dabei, dass der Gestaltungsansatz nicht nur einzelne betriebliche Dimensionen betrachtet, sondern prozessuale, organisatorische und personalbezogene Elemente von projektorientierten Managementsystemen in ihrem Zusammenwirken berücksichtigt und sie in enger, wechselseitiger Abstimmung konzipiert. Während Gestaltungsaspekte des Human Resource Managements in vergleichbaren Restrukturierungsprozessen häufig erst ex-post berücksichtigt werden (Wahl 2001), bezieht der PM-Excellence-Ansatz diese Gesichtspunkte von Beginn an ein. Dieser Ansatz formuliert Standards für die drei folgenden, zentralen Gestaltungsfelder:

- Den *instrumentell-organisatorischen Rahmen*, der vor allem Kriterien definiert, die Projekte gegenüber anderen Formen der Leistungserstellung erfüllen müssen, der Leitlinien für die temporäre Einzelprojekt- und die permanente Projektrahmenorganisation sowie für die Rollen der Funktionsträger enthält
- Die *Prozesse* für das Einzel- und Multiprojektmanagement, die in ihrer Phasenstruktur sowie Verknüpfung beschrieben und deren Schnittstellen zu den (beispielsweise finanzwirtschaftlichen) Regelprozessen definiert werden.
- Die *personellen Rahmenbedingungen*, welche die einschlägigen Regelungen und Instrumente auf die spezifischen Anforderungen von Projektarbeit ausrichten sollen.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Gestaltungsdimensionen und die jeweils unterlegten Einzelmaßnahmen des Veränderungsprozesses bei der Deutschen Telekom AG.

Eine wesentliche Herausforderung bei der Entwicklung des ganzheitlichen Gestaltungsansatzes bestand darin, die Konsistenz der Einzellösungen zu gewährleisten. Dies betraf insbesondere die Regelungen des Human Resource Managements, die konsequent auf die Besonderheiten der Projektarbeit bezogen und mit den organisatorisch-instrumentellen Regelungen verzahnt werden mussten. Ein erster Schritt in diese Richtung bestand darin, im Projektmanagement einen eigenständigen und gegenüber den Aufstiegsmöglichkeiten in der Linie gleichberechtigten Karrierepfad zu entwickeln (Seitz 2003). Hierzu mussten die erforderlichen Projektmanagement-Funktionen adäquat abgebildet und Entwicklungsmöglichkeiten im Projektmanagement beschrieben werden. Instrumente der Personalentwicklung wurden entsprechend angepasst und teilweise neu entwickelt, so dass Qualifizierung und Rekrutierung künftig besser auf die Anforderungen von Projektarbeit (rechtzeitige Rekrutierung von Projektmitgliedern aus der Linie, Passgenauigkeit der Qualifikationen für die Projektarbeit etc.) ausgerichtet ist. Die Zertifizierung wird konzernweit auf Basis eines international anerkannten Standards unter gleichzeitiger Berücksichtigung der unternehmensinternen Standards durchgeführt.

Abbildung 1: Ganzheitlicher Gestaltungsansatz



Kennzeichnend für den PM-Excellence-Ansatz ist die systematische Koppelung von Einzel- und Multiprojektmanagement. Für beide Ebenen wurden die Prozesse neu beschrieben und die Rollen der Akteure entsprechend definiert. Innovativ ist dabei vor allem die enge Verschränkung von einzel- und multiprojektbezogenem Controlling wie auch die Schaffung einer auf das Multiprojektmanagement bezogenen permanenten Rahmenorganisation (Projekteservice, Steuerungsgremien).

Der Reichweite und Tiefe des PM-Excellence-Ansatzes entsprechend war die Umsetzung der neuen Projektmanagement-Standards im Konzern Deutsche Telekom AG langfristig angelegt. Die neuen Projektmanagementstrukturen und -prozesse sowie das Set der hierfür notwendigen organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen wurden in einem auf insgesamt drei Jahre angelegten Veränderungsprozess durch dezentrale, bereichsbezogene Implementierungsprojekte sukzessiv im Unternehmen eingeführt. Um die Implementierung hinsichtlich ihrer Prozess- und Ergebnisqualität zu unterstützen und die erforderlichen Lernprozesse zu flankieren, wurde vom Programmstart im Herbst 2001 bis zu seinem Abschluss Ende 2003 eine prozessbegleitende Evaluation des Projektprogramms PM-Excellence durchgeführt.² Das Konzept der prozessbegleitenden Evaluation wollen wir im Folgenden genauer vorstellen.

2 Hierzu wurde die VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH beauftragt. Die Institution wurde im Rahmen einer begrenzten Ausschreibung aus verschiedenen Anbietern zur Durchführung der Evaluation ausgewählt.

3. Konzept der Evaluation

Die Evaluation bezieht sich auf zwei Gegenstandsbereiche, die dem Verlauf der Implementierung folgend nacheinander betrachtet wurden: Zum einen die eigentliche Implementierung der Projektmanagementstandards, d.h. der Einführungsprozess der neuen Standards und Strukturen, zum anderen deren Anwendung, d.h. ihre Wirkung im regulären Projektgeschäft. Entsprechend wurde die Evaluation in zwei Phasen untergliedert:

- Inhalt der *ersten Phase* war die Evaluation der bereichsbezogenen Implementierungsprojekte, in deren Rahmen die Projektmanagementstandards, mithin alle einschlägigen organisatorischen, technischen, prozessualen und personalbezogenen Strukturen implementiert wurden. Die Evaluation hatte prozessbegleitend zu untersuchen, wie die einzelnen Unternehmensbereiche im Rahmen ihres Implementierungsprojektes die Einführung der neuen Strukturen und Standards betreiben und welche Barrieren und Erfolgsfaktoren für den jeweiligen Implementierungsprozess dabei prägend waren. Ergebnisseitig wurde evaluiert, wie die jeweils mehr oder weniger starke Anpassung der Standards an die bereichsspezifischen Bedingungen erfolgte und ob dabei die Kernpunkte des ganzheitlichen Gestaltungsansatzes in Form sogenannter Mindestanforderungen gewahrt blieben.³
- Gegenstand der *zweiten Evaluationsphase* waren Realprojekte⁴, die im Rahmen der neu implementierten Strukturen und unter Nutzung der neuen PM-Standards durchgeführt wurden und werden. Hier war zu ermitteln, wie die bereichsspezifisch adaptierten und implementierten Standards praktisch gehandhabt werden und inwieweit die Projekte innerhalb der neuen Strukturen tatsächlich erfolgreicher verlaufen als vorher. Leitend war hier die Frage, ob bzw. welche nachweisbaren Effekte die Anwendung der Standards für den Projekterfolg hat.

Bevor wir uns der Bestimmung des Erfolgs von Projekten zuwenden, soll auf die Besonderheiten von Evaluation im Anwendungsfeld Unternehmen und die Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung näher eingegangen werden.

3 Die Einführung der neuen projektorientierten Managementsysteme war so angelegt, dass durch die „pm guideline“ das oben bereits umrissene Set von Standards der Gestaltung („Mindestanforderungen“) definiert wurde, das als Rahmen für die Implementierung gesetzt war. Die Ausgestaltung dieser Rahmenregelungen und ihre Adaption an die jeweiligen bereichsspezifischen Bedingungen im Zuge eines OE-Prozesses war die Aufgabe der Implementierungsprojekte.

4 Im Unterschied zu den Implementierungsprojekten sind damit alle Projekte des betreffenden Bereichs gemeint, die zu dessen regulärem Geschäft gehören. Je nach Geschäftsauftrag des Bereichs können dies Kundenprojekte verschiedenster Größenordnung, Produktentwicklungsprojekte, Software- oder andere Entwicklungsprojekte, Restrukturierungsprojekte usw. sein.

3.1 Besonderheiten der Evaluation als gleichberechtigtes Element eines betrieblichen OE-Prozesses

Konzeptionell ist die prozessbegleitende Evaluation von Beginn an als ein gleichberechtigtes Element des Organisationsentwicklungsprozesses zur Einführung projektorientierter Managementsysteme angelegt. Um den komplementären Charakter der Evaluation zu betonen, ist für die Inhalte – also die einzusetzenden Methoden der Informationsermittlung ebenso wie die Analyse und Bewertung der Ergebnisse – der Anspruch der Unabhängigkeit gegenüber dem betrieblichen OE-Prozess besonders wichtig. Ein Mittel um diese Unabhängigkeit zu gewährleisten, ist der Einsatz wissenschaftlicher Methoden und die gemäß der Standards für Evaluation⁵ geforderte Offenlegung von Verfahren und Ergebnissen. Gerade an dieser Stelle ist eine eindeutige Abgrenzung einer Evaluation gegenüber der Leistung von klassischen Unternehmensberatungen und OE-Beratern zu sehen⁶, die in der Regel weder Vorgehen noch Ergebnisse ihrer Analysen in vollem Umfang zugänglich machen.

Den Ansprüchen einer professionellen Sozialwissenschaft zu entsprechen ist freilich besonders schwierig in einem Kontext, der von direkten und häufig sehr kurzfristigen Kosten/Nutzen- und Effizienz-Erwägungen⁷ geprägt ist. Mit dem Einsatz wissenschaftlicher Methoden und der Vermittlung konkreter Bezüge zum aktuellen Forschungsstand macht Evaluation Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen nutzbar, so dass eine breiter abgesicherte Erfolgsbewertung auf unterschiedlichen Dimensionen möglich wird. Besonders relevant für das betriebliche Anwendungsfeld von Evaluation ist die Ergänzung betriebswirtschaftlich-finanzieller Betrachtungsweisen um soziale Bewertungskriterien. Die Erfolgsbewertung bleibt nicht auf Dimensionen der Effizienz und Effektivität beschränkt, sondern schließt Merkmale des kulturell-sozialen Prozesses, in unserem Falle des Sozialerfolges, mit ein.

Unabhängigkeit kann selbstverständlich nicht Entkoppelung vom Veränderungsprozess bedeuten. Die Evaluation hat allein deswegen intervenierenden Charakter, weil sie die Akteure zur Stellungnahme und zur Reflexion auffordert, und somit deren weiteres Verhalten im OE-Prozess beeinflusst. Die mit einer Evaluation gesetzten Beobachtungen und Bewertungen stellen zwangsläufig Eingriffe in das soziale System dar, die insbesondere dann zu (Gegen-)Reaktionen führen, wenn der betriebliche Kontext von umfangreichen Reorganisationsmaßnahmen und von Personalabbau geprägt ist. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, die mit einer Evaluation verbundenen Interventionen bewusst zu gestalten. Wichtig sind in diesem Kontext neben dem vertraulichen Umgang mit den Daten bzw. ihrer anonymen Auswertung beispielsweise die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Evaluation, die Herstellung von Transparenz über die eingesetzten Verfahren und das gesamte Vorgehen. Essentiell ist ferner die aktive Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen: Den am Veränderungsprozess Beteiligten muss zum Beispiel vorab klar sein, wer

5 Die „Standards für Evaluation“ wurden auf der Mitgliederversammlung der DeGEval am 4. Oktober 2001 beschlossen. Sie sollen die Qualität von Evaluationen sichern und entwickeln helfen.

6 Zur Typologie unterschiedlicher Unternehmensberatungen vgl. Walger (1995).

7 Die Kosten der Evaluation waren in hohem Maße begründungspflichtig, obgleich diese im Verhältnis zum Gesamtaufwand des konzernweiten Projektprogramms geringfügig waren.

in welcher Form Einblick in die Ergebnisse der Evaluation erhält. Damit die betrieblichen Akteure selbst aus den Ergebnissen Nutzen ziehen können, sollten diese in einer Form zugänglich gemacht werden, die eine Weiterverarbeitung und Lernprozesse ermöglicht. Adressaten für die Rückmeldung der Ergebnisse waren im hier vorgestellten Beispiel erstens die Befragten und ihre Unternehmensbereiche, zweitens auf Konzernebene das Kernteam des Programms PM-Excellence, das den Implementierungsprozess bereichsübergreifend steuerte, und drittens die Vertreter anderer Bereiche, in denen die Einführung der PM-Excellence-Standards noch bevorstand. Die Rückmeldung von (Zwischen-)Ergebnissen der Evaluation an die Akteure der einzelnen Projekte erfolgte in der Regel vor dem Ende des jeweiligen Implementierungs- bzw. Realprojekts, um den Beteiligten die Möglichkeit zu geben, die durch die Evaluation gewonnenen Erkenntnisse in ihre weitere Arbeit einfließen zu lassen.

Kooperation und Abstimmungen der Evaluation mit dem für die konzernweite Steuerung der Implementierung der neuen Standards verantwortlichen Kernteam des Projektprogrammes erfolgte eng verzahnt über die Mitgliedschaft des Leiters der Evaluation in diesem Team. Auf diese Weise konnten Hinweise auf die Notwendigkeit der Optimierung von Standards bzw. der Nachsteuerung des übergeordnet zu koordinierenden Implementierungsprozesses direkt an die Umsetzungsverantwortlichen zurückgekoppelt werden.

Der Transfer der Erfahrungen aus den Bereichen, die früh mit der Einführung der PM-Excellence-Standards begonnen hatten, in andere Unternehmenseinheiten erfolgte durch die Darstellung von good practices, von Barrieren der Implementierung usw. Genutzt wurden dabei unterschiedlichste Formen der Kommunikation, von persönlichen Gesprächen und Gruppendiskussionen über die Intranet-Präsenz bis hin zur Präsentation der Ergebnisse auf Foren des Programms. Die Teilergebnisse, die sich aus der unterschiedlichen Zeitperspektive der Evaluation⁸ und der Implementierung und Nutzung der PM-Excellence-Standards⁹ ergaben, wurden auf diese Weise kontinuierlich erweitert und zurückgemeldet. Diese skizzierten Formen der Intervention mit ihren Kooperations- und Kommunikationsprozessen machten die Evaluation unter Wahrung ihrer inhaltlichen Unabhängigkeit zu einem aktiv gestaltenden Element des Organisationsentwicklungsprozesses.

3.2 Ansatz einer nutzungsorientierten Evaluationsperspektive

Eine zentrale These des Evaluationskonzepts ist, dass der Erfolg eines organisatorischen Veränderungsprozesses nicht allein anhand seiner Ergebnisse in Gestalt neuer Strukturen und Prozesse beurteilt werden kann, sondern dass die Veränderungseffekte über die Nutzung der neuen Strukturen und Prozesse bestimmt werden müssen. Dies gilt in ganz besonderem Maße für komplexe Reorganisationsprozesse wie den Wandel von Managementsystemen im vorliegenden Fall. Die Evaluation eines organisationalen Veränderungsprozesses muss demzufolge zeitlich über die eigent-

⁸ Zwei längerfristig angelegte, sich überlappende Phasen.

⁹ In einigen Bereichen wurde sehr früh implementiert, dort liefen bereits seit geraumer Zeit alle Projekte gemäß dieser Standards, in anderen Bereichen wurde die Implementierung erst zum Ende des Programms abgeschlossen.

liche Implementierungsphase hinausgehen und die Arbeitsprozesse unter veränderten Bedingungen in die Untersuchung einbeziehen. Denn erst hier kommen organisatorische Regelungen und Prozesse praktisch zur Geltung, erst hier erhalten sie ihre reale, mehr oder weniger individuelle Ausprägung – bekanntlich wird keine schriftlich fixierte Arbeitsanweisung eins zu eins befolgt und in betriebliche Routinen überführt. Das bei der Erstellung neuer Regeln und Standards explizierte Wissen muss über Sozialisationsprozesse wieder implizit und damit handlungsleitend für die tägliche Arbeit werden (vgl. Nonaka/Reinmöller 1998).

Im Folgenden beschreiben wir ausführlich jenen Teil unseres Evaluationskonzepts, der sich auf die Nutzung der implementierten Strukturen und Standards durch Realprojekte bezieht. Verlauf und Ergebnisse, also der Erfolg dieser Projekte geben Auskunft darüber, inwieweit sich die neuen projektorientierten Managementstrukturen bewähren. Um die zentrale Frage nach den Wirkungen der Projektmanagementstrukturen und -standards auf den Erfolg von Projekten zu beantworten, ist konzeptionell dreierlei zu klären: Erstens müssen plausible Vorstellungen von den Wirkungszusammenhängen (Abschnitt 3.2.1) sowie den relevanten Einflussfaktoren und ihrer Messung (Abschnitt 3.2.2) bestehen. Zweitens sind die Einflussfaktoren des Projekterfolgs zu bestimmen (Abschnitt 3.3) und drittens die Dimensionen und Indikatoren zu definieren, mittels derer Projekterfolg adäquat abgebildet werden kann (Abschnitt 3.4).

3.2.1 Verhältnis zwischen implementierten und angewandten Standards

Grundsätzlich geht die Evaluation von Realprojekten davon aus, dass die implementierten Strukturen und Standards für alle Akteure – Projektleiter und -mitarbeiter, Projektauftraggeber und andere Linienmanager, Mitarbeiter und Führungskräfte in der Linie – einen neuen *Handlungskontext* schaffen, innerhalb dessen sie sich bei der Vorbereitung und Durchführung eines Projekts bewegen.

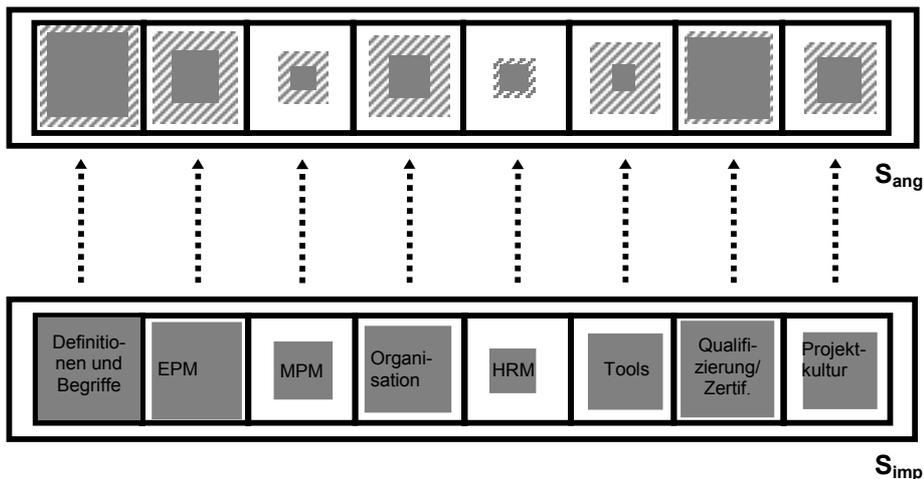
Das Durchlaufen der Projektmanagement-Prozesse ist dabei stets in vielfältiger Weise verschränkt mit sozialen Beziehungen und Prozessen. Die implementierten Standards werden somit in Realprojekten durch die Interaktionsbeziehungen der Akteure quantitativ wie qualitativ mehr oder weniger verändert: *quantitativ*, indem in Realprojekten bestimmte Standards unter Umständen nur in begrenzter Tiefe bzw. selektiv oder im Extremfall gar nicht angewendet werden; *qualitativ*, indem bestimmte Inhalte der implementierten Standards projektspezifisch modifiziert werden.

Im Ergebnis finden wir somit erst in den Realprojekten die Standards in ihrer faktisch angewandten, mehr oder weniger unterschiedlichen Form und Ausprägung vor. Die Bedeutung dieser *angewandten Standards* für den Projekterfolg ist der zentrale Gegenstand der Evaluation von Realprojekten. Im unteren Teil der Abbildung 2 symbolisieren die unterschiedlichen Größen der grau unterlegten Felder, dass (in einem fiktiven Bereich) die implementierten Standards den vorgegebenen Mindeststandards nicht vollständig entsprechen¹⁰.

10 Was in der Regel zu erwarten war, denn die Implementierungsbereiche sollen der Implementierungsphilosophie zufolge die Standards ja gerade ihren spezifischen Bedingungen entsprechend adaptieren. Dies kann zur Folge haben, dass einige Standards nahezu vollständig, an-

Die für die Nutzung und Nachhaltigkeit der implementierten Standards ausschlaggebende Frage ist nun: Wie verhalten sich die in Realprojekten *angewandten* Standards (S_{ang}) zu den in den jeweiligen Bereichen *implementierten* Standards (S_{imp})?

Abbildung 2: Implementierte und angewandte Standards
(exemplarische Darstellung)



Im Hinblick auf das Verhältnis von S_{imp} und S_{ang} sind prinzipiell drei Konstellationen möglich:

- Die Realprojekte wenden die bereichsspezifisch implementierten Standards nahezu vollständig an. In diesem Fall *konformer Nutzung* sind die projektspezifisch angewandten Standards mit den bereichsspezifisch implementierten Standards (weitgehend) identisch, S_{imp} und S_{ang} sind also (fast) deckungsgleich.
- Die Realprojekte legen die bereichsspezifisch implementierten Standards projektspezifisch aus. Das heißt, die in der Organisation existenten Standards werden selektiv und/oder in modifizierter Weise genutzt, die für das jeweilige Einzelprojekt als sinnvoll und nützlich erachtet wird. Im Fall einer solcherart *projektspezifischen Modifikation* sind sowohl qualitative wie auch quantitative Abweichungen zwischen S_{imp} und S_{ang} zu erwarten.
- Die Realprojekte wenden die implementierten Standards nicht oder nur in sehr geringem Maße an (im oberen Teil der Abbildung 2 symbolisiert durch starke Größenabweichung der grauen gegenüber den grau schraffierten Feldern). In diesem Fall der *Nicht-Nutzung* würde kein (oder nur ein geringer) Zusammen-

dere dagegen weniger vollständig (symbolisiert durch die unterschiedliche Größe der grau unterlegten Felder) bzw. in modifizierter Form eingeführt werden.

hang zwischen implementierten und projektspezifisch praktizierten Standards erkennbar sein.

Die Evaluation hatte die zentrale Frage zu klären, welcher dieser idealtypischen Konstellationen in welcher Ausprägung für den konkreten Untersuchungsfall jeweils gegeben war und wie sich dies auf den Projekterfolg auswirkte.

3.2.2 Methodische Konsequenzen: Vorgehen bei der Messung

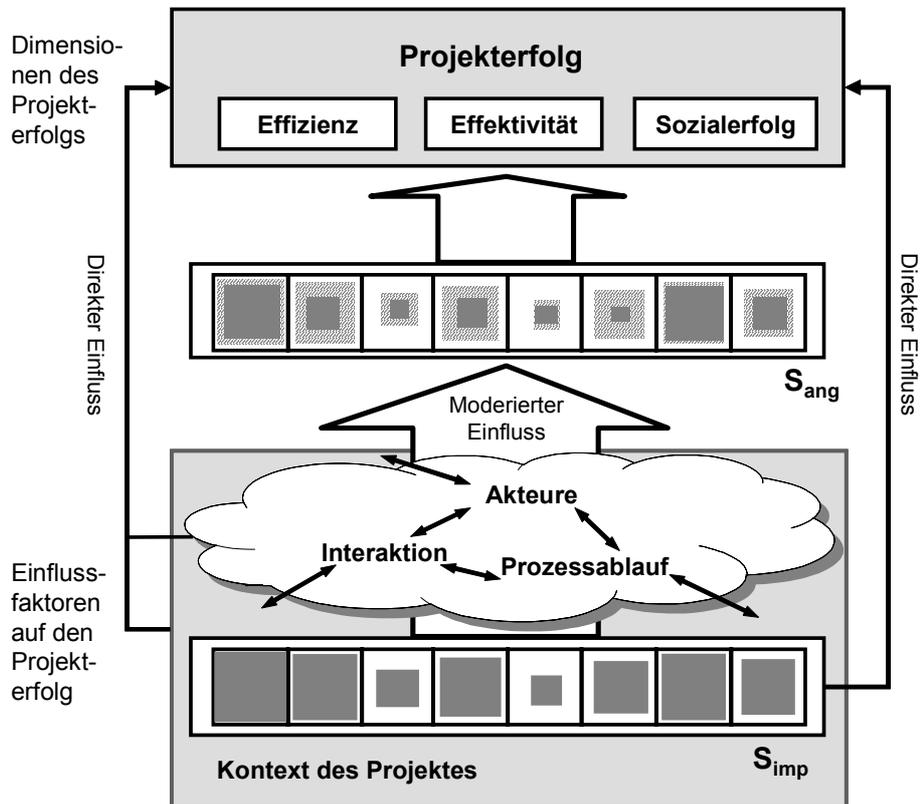
Um die oben skizzierten Zusammenhänge und Konstellationen, also die reale Nutzung und Erfolgswirkung der implementierten Strukturen und Standards überprüfen zu können, müssen sich die Erhebungen bei der Evaluation der Realprojekte grundsätzlich auf zwei Messgegenstände beziehen:

Erstens auf die Differenz zwischen S_{imp} und S_{ang} , wobei zu fragen ist wie diese Differenz im jeweils untersuchten Realprojekt zustande kommt. Hierbei ist im Projektverlauf auch der Veränderungsprozess von S_{imp} zu S_{ang} zu erheben, wobei die Gründe und Ursachen untersucht werden, die zur Veränderung der Standards im Zuge ihrer Anwendung führen.

Zweitens auf den Projekterfolg, der in den Dimensionen Effizienz, Effektivität und Sozialerfolg erhoben wird (zur Definition und Abgrenzung: Abschnitt 3.4). Diese Messung bezieht sich auf das projektspezifische Ergebnis des jeweiligen Projektmanagement- und des Leistungsprozesses. Sie soll die in den neuen Arbeitsstrukturen zustande gekommenen sachlichen, ökonomischen und sozialen Ergebnisse (*Output*) bewertbar machen. Referenzbasis für diese Messungen sind die in der ersten Phase der Evaluation untersuchten bereichsspezifisch implementierten Strukturen und Standards.

Zugleich stellen diese implementierten Strukturen und Standards den Kontext dar, in dem die Akteure sich bewegen und Entscheidungen treffen, und innerhalb dessen sie Interaktionsbeziehungen und die Projektmanagementprozesse ausgestalten. Das Verständnis und die Erfassung der in diesem Kontext (bewusst gesteuert oder „unter der Hand“) stattfindenden Veränderungen der Standards sind wichtig, um die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg von Realprojekten bestimmen zu können. Dabei entscheiden der Kontext und die drei Einflussfaktoren Akteure, Interaktionen und Prozessablauf auf unterschiedliche Weise über den Projekterfolg: Zum einen nehmen wir einen *direkten Einfluss* der implementierten Standards, der Kontextfaktoren sowie der Akteure, ihrer Interaktionen und des Prozessablaufs auf den Projekterfolg an. Zum anderen entsteht durch das (hier nicht näher zu untersuchende, in Abbildung 3 als Beziehungsgeflecht in der „Wolke“ symbolisierte) Zusammenwirken dieser Faktoren ein *moderierter Einfluss*, der durch das Handeln der Akteure in den PM-Prozessen eine Veränderung der PM-Standards bewirkt. In ihrer angewandten Form beeinflussen diese dann wiederum den Projekterfolg.

Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Projekterfolg



Die Messmethode sieht vor, dass die Beziehungen zwischen den Messbereichen aufgrund der Datenlage und der geringen Fallzahl primär qualitativ bestimmt werden. Die Messungen werden mit einem aufeinander abgestimmten Set von Instrumenten vorgenommen¹¹.

¹¹ Neben der Dokumentenanalyse bilden Interviews mit den maßgeblichen Akteuren den Schwerpunkt der Erhebungen. Sie ermöglichen die Erfassung von komplexen Zusammenhängen und ggf. projektspezifischen, nicht-standardisierten Sachverhalten. Ergänzend werden standardisierte Fragebögen eingesetzt. Sie dienen vor allem der Erhebung von Fakten und Bewertungen, die nicht in den Projektdokumenten enthalten sind und sollen es ermöglichen, eine größere Anzahl von Personen einzubeziehen. Ferner werden mit Hilfe eines Monitoringinstruments aus dem regulären Controllingprozess der Projekte zentrale Eckdaten zusammengeführt und abgebildet.

3.3 Dimensionen und Indikatoren der erfolgsrelevanten Einflussfaktoren

Vier Faktoren haben entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Projekten: Kontextfaktoren, Akteure, Interaktionen und Prozessablauf¹². Jeder dieser Einflussfaktoren ist durch hypothetische Merkmale und Merkmalsausprägungen unterlegt, die wiederum leitend für die Instrumentenentwicklung waren. Die folgende Beschreibung dieser Faktoren soll lediglich den inhaltlichen Fokus dieses Teils unseres Evaluationskonzepts verdeutlichen.

– Kontext

Der im Wesentlichen durch die implementierten Standards und Strukturen geprägte Kontext stellt den handlungsrelevanten Rahmen von Projektarbeit dar und prägt insofern die Aktivitäten der Akteure in den Einzelprojektmanagement- und den Multiprojektmanagement-Prozessen. Relevante Dimensionen sind hierbei a) der strukturell organisatorische Kontext, b) der kulturell/psychologische Kontext, c) die Ressourcenausstattung und -verfügbarkeit und d) Rahmenregelungen und Instrumente auf übergeordneter Ebene.

– Funktionen, Verhalten und Eigenschaften der Akteure

Verschiedene Akteure prägen das Handeln in den Einzel- und den Multiprojektmanagement-Prozessen. Zu berücksichtigende Akteure in diesem Zusammenhang sind a) das Linienmanagement, indem es unter anderem entsprechendes Personal für die Projektarbeit zu Verfügung stellt, b) der Projektleiter als aktiver Promotor und Gestalter des Projekts, c) das Projektteam, das vor allem über die erforderlichen Kompetenzen verfügen muss, sowie d) der Projekteservice, der für die Unterstützung und teilweise für die Durchführung von Multiprojektmanagementprozessen verantwortlich ist.

– Interaktion

Neben den Eigenschaften und Verhaltensweisen einzelner Akteure und Akteursgruppen stellen auch die Interaktionen zwischen diesen Akteuren Faktoren dar, die für die Nutzung der PM-Standards relevant sind. Durch die Interaktionsbeziehungen wird das Handeln in den Einzel- und Multiprojektmanagement-Prozessen strukturiert. Von entscheidender Bedeutung für die Interaktion sind sowohl die Organisationsstruktur innerhalb des Realprojektes als auch dessen Außenbeziehungen. Relevante Dimensionen sind hier a) Information und Kommunikation sowie b) Partizipation und c) Commitment aller relevanten Akteure.

– Prozessablauf

Die unter die Kategorie Prozessablauf fallenden Erfolgsfaktoren beschreiben die für planendes und koordinierendes Handeln in den Einzel- und Multiprojektmanagement-Prozessen relevanten zeitlichen und sachbezogenen Steuerungsgrößen. Zu be-

12 Diese Faktoren wurden im Rahmen unserer Konzeptentwicklung in Anlehnung an Lechler (1997) und Ancona/Caldwell (1992) definiert.

rücksichtigen sind im Hinblick auf diesen Erfolgsfaktor a) Timing, d.h. zeitadäquates Steuern und b) Planung und Steuerung, d. h. eine realistische und verbindliche Planung und Steuerung.

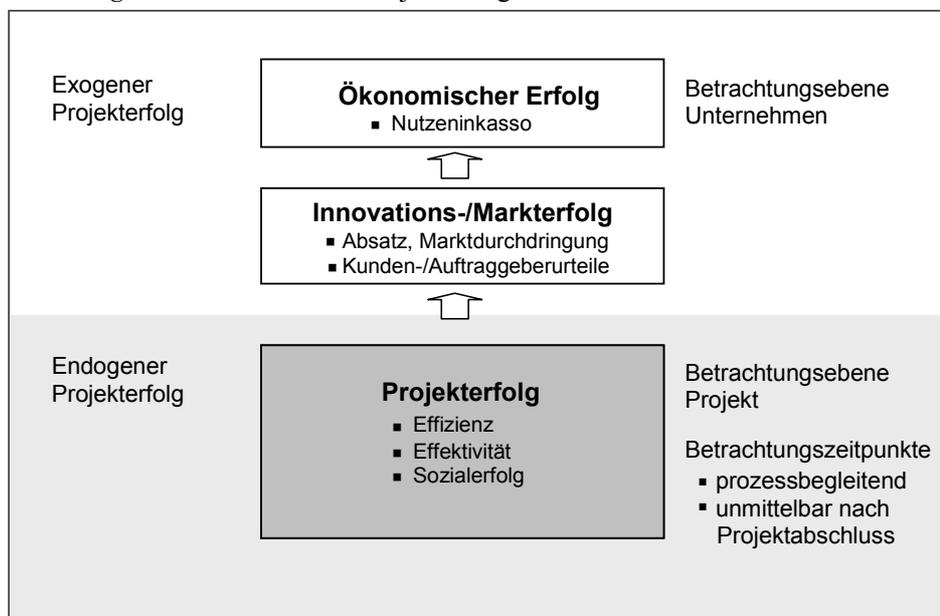
3.4 Dimensionen und Indikatoren des Projekterfolgs

Es wurde bereits betont, dass ein wesentlicher Vorteil einer Verzahnung von OE und Evaluation darin besteht, den Nutzen der neuen Strukturen und Prozesse zu bestimmen. Der Erfolg einer Reorganisationsmaßnahme wird damit nicht nur daran festgemacht, ob diese zu den gewünschten Strukturen führt, vielmehr wird auch nach den konkreten längerfristigen Wirkungen für die Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation gefragt. Für den hier vorliegenden Evaluationsgegenstand – die neuen Projektmanagementstandards bei der Deutschen Telekom AG – war dabei die Wirkung auf den Erfolg einzelner Projekte die maßgebliche Bezugsgröße. Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass die Bestimmung des Erfolgs von Projekten nicht nur auf der Grundlage „harter“ objektiver Kriterien erfolgen kann, sondern dabei auch subjektive Einschätzungen Berücksichtigung finden müssen. Seitens des Unternehmens bestand insbesondere der Anspruch, Projekterfolg so weit wie möglich auch über betriebswirtschaftliche Kenngrößen abzubilden. Generell ist festzuhalten, dass es nicht „das“ Erfolgsurteil oder „den“ Erfolgsmaßstab für Projekte gibt (Lechler 1998: 438). Um dennoch eine hinreichend zuverlässige und umfassende Aussage über den Projekterfolg vornehmen zu können, ist ein mehrdimensionales Messkonzept erforderlich. Der Bestimmung des Projekterfolgs werden die drei Dimensionen Effizienz, Effektivität und Sozialerfolg zugrunde gelegt¹³.

Allerdings wurde bei der Evaluation der Realprojekte deren Erfolg nur insoweit berücksichtigt, wie er durch das Projekt selbst bzw. durch die Gestaltung des unmittelbaren Projektkontextes tatsächlich beeinflussbar ist. Diese Begrenzung der Evaluationsperspektive auf den *endogenen* Projekterfolg entspricht dem Ansatz des Programms PM-Excellence, der darauf ausgelegt war, Projektmanagementsysteme zu gestalten. Jener Erfolg hingegen, der sich nach Projektabschluss durch eine Verwertung und Nutzung der Projektergebnisse in den nachfolgenden betrieblichen Prozessketten ergibt, das heißt der *exogene* Projekterfolg, war dementsprechend seitens der Evaluation nicht zu berücksichtigen (Abbildung 4).

13 Die drei Dimensionen Effizienz, Effektivität und Sozialerfolg erklären dabei nach (Lechler 1997) sowie Lechler, Gemünden (1998) zusammen einen Anteil von 95% der Varianz der globalen Erfolgsdimension „Gesamterfolg“ und sind somit hinreichend aussagekräftig „Zusammengefasst zeigen die Befunde, dass für eine Erfolgsbeurteilung von Projekten die drei spezifischen Erfolgsdimensionen Effektivität, Effizienz sowie die Qualität der Zusammenarbeit notwendig und hinreichend sind.“ (Lechler 1997: 180).

Abbildung 4: Dimensionen des Projekterfolges



Die genannten Erfolgsdimensionen wurden wie folgt näher charakterisiert und über Indikatoren operationalisiert.

Effektivität

Die Effektivität wird definiert als „Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden“ (ISO 9000, 2000). Relevant ist in diesem Zusammenhang zunächst einmal, ob das Projektergebnis überhaupt die objektiven Anforderungen erfüllte und eine eindeutige Verbesserung gegenüber vorher verwendeten Produkten oder Methoden darstellt. Die Operationalisierung erfolgt über den „Ist-Sacherledigungsstand“ und die „Ist-Endtermine“ sowie den Vergleich mit entsprechenden Sollgrößen der Projektplanung. Grundlage der Erhebungen sind Projektunterlagen (z.B. Projekthandbuch, Statusberichte) und Angaben der Projektleiter bzw. auch Mitarbeiter (in Interviews und schriftlichen Fragebögen).

Über diese objektiven Daten und Angaben hinaus entscheidend für die Projekteffektivität ist jedoch generell vor allem die Erfüllung der Anforderungen des externen oder internen Kunden bzw. späteren Anwenders der Projektergebnisse. Deshalb werden zur Messung von Effektivität auch subjektive Anwender- und Kundenurteile über Leistungsmerkmale der im Projekt erarbeiteten Lösung erhoben.

Bedeutsam ist ferner die Frage, ob der Kunde mit dem Projektergebnis zufrieden ist. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, ob der Kunde bzw. die für ihn relevante Zielgruppe die Projektergebnisse nutzte und ob sich ggf. für den Kunden/die Zielgruppe eine direkte Steigerung der Leistungsqualität ergab.

Neben diesen auf das Sachziel des Projektes bezogenen Aspekten der Kundenzufriedenheit, ist die Zufriedenheit des Kunden in zeitlicher und finanzieller Hin-

sicht zu berücksichtigen. Wichtige Indikatoren im Hinblick auf das Anwender- und Kundenurteil sind damit:

- die Erfüllung der technischen Anforderungen,
- die Verbesserung gegenüber vorher verwendeten Produkten und Methoden,
- die Nutzung der Ergebnisse, sowie
- die Zufriedenheit mit dem Ergebnis und
- die Zufriedenheit mit der Leistungserbringung.

Effizienz

Generell ist Effizienz zu definieren als das Verhältnis von dem erzielten Ergebnis zu den eingesetzten Mitteln. Für die Bestimmung der Effizienz der Projektarbeit im Rahmen der Evaluation sind damit zum einen entsprechende (betriebswirtschaftliche) Kennziffern zu ermitteln, die eine Aussage darüber ermöglichen, wie sich der Sacherledigungsstand bezogen auf den Ressourcen- bzw. Zeitverbrauch entwickelt (hatte).

Relevante Indikatoren in diesem Zusammenhang sind:

- der Ist-Stand der Sacherledigung, d.h. der Anteil der bisher erledigten Projektarbeit,
- der Verbrauch an Arbeitskapazitäten und die damit verbundenen Personalkosten zu unterschiedlichen Zeitpunkten,
- der Verbrauch sonstiger Projektkosten (z.B. für Investitionen, Unteraufträge, Reisen etc.),
- die bisher verstrichene Laufzeit des Projekts.

Die Effizienz errechnet sich damit aus dem Grad des Ist-Sacherledigungsstandes bezogen auf den Grad des Ressourcenverbrauchs (Kosteneffizienz) bzw. den Grad des Zeitverbrauchs (Zeiteffizienz).

Wichtige Informationsquellen sind auch hier Projekthandbücher, Statusberichte und Angaben der Projektleiter in entsprechenden Fragebögen.

Sozialerfolg

In dieser Dimension ist die Zufriedenheit der Beteiligten mit der Projektdurchführung zu ermitteln. Da die Dimension Zufriedenheit nicht direkt erhoben werden kann, wurde auch diese über entsprechende Indikatoren operationalisiert. Von Bedeutung sind hierbei zum Beispiel:

- Beurteilung des Kooperationsklimas und des Teamgeistes,
- Qualität der Zusammenarbeit im Projekt (v.a. im Hinblick auf interdisziplinäre, fächerübergreifende und/oder abteilungsübergreifende Zusammenarbeit),
- die Bereitschaft für eine weitere Arbeit in diesem bzw. anderen Projektteams.

Die entsprechenden Größen werden nicht in den schriftlichen Unterlagen der Projekte dokumentiert und sind daher über eine Befragung der Projektmitarbeiter des jeweiligen Realprojekts zu ermitteln.

4. Einsatzerfahrungen und Ausblick

Die Einführung projektorientierter Managementsysteme im Konzern Deutsche Telekom ist ein umfassend angelegter organisatorischer Veränderungsprozess, der sich auf alle wesentlichen Dimensionen von Projektarbeit bezieht: Gegenstand der Implementierung der neuen Standards und Strukturen waren die Projektdefinition, Einzelprojekt- und Multiprojektmanagementprozesse, temporäre Formen der Projektaufbauorganisation, permanente Formen einer Projektrahmenorganisation, Methoden und Tools, HRM-Regelungen (z.B. Entgeltsysteme, Karrierepfade, Arbeitszeitregelungen), Qualifizierungs- und Zertifizierungsmaßnahmen sowie organisations- bzw. projektkulturelle Aspekte. Diesem ganzheitlichen Ansatz entsprechend wurde die Evaluation so konzipiert, dass sie die Veränderungen sowohl in ihrer Breite als auch mit der notwendigen Tiefenschärfe wiedergeben kann. Hieraus resultieren drei methodische Besonderheiten des Evaluationskonzepts:

Erstens wird die Evaluation als gleichberechtigtes Instrument neben die Organisationsentwicklung gestellt, sie wird also nicht als immanenter, nachgeordneter Bestandteil eines Organisationsentwicklungsansatzes konzipiert.

Zweitens nimmt das Konzept nicht allein die Ergebnisse der Implementierung in den Blick, sondern stellt zusätzlich die nachfolgende, reguläre Nutzung der neu geschaffenen Strukturen und Prozesse ins Zentrum.

Drittens ist die Evaluation prozessbegleitend angelegt, so dass die evaluierten Projektabläufe von Beginn bis zum Abschluss des jeweiligen Projekts in ihrer Veränderungsdynamik erfasst werden.

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Einsatz des auf Basis dieses Konzepts entwickelten Instrumentariums belegen in hohem Maß die Eignung des Konzepts, das betriebliche Geschehen in adäquater Weise nachzuzeichnen und zu bewerten. Folgende positive Wirkungen konnten durch die Evaluation erzielt werden:

- Der in gewisser Weise disziplinierende Charakter des Bewertet-Werdens hat sich insgesamt als förderlich für die Verankerung der neuen Strukturen und Prozesse erwiesen. Dieser Effekt war beabsichtigt und ist nicht als eine störende Verfälschung von Messergebnissen zu werten.
- Gleichzeitig wurden Engagement und Commitment positiv beeinflusst, da die Chance, gute Evaluationsergebnisse vorweisen zu können, für die Projektteams in der Regel ein Ansporn ist. In den Rückmeldungen an die Projektleiter, Projektteams und Auftraggeber der evaluierten Realprojekte wurde deutlich bestätigt, dass die Evaluation das jeweilige Projekt, seinen Ablauf und seine Besonderheiten gut erfasst und die Ergebnisse Orientierung über die Qualität des bisher Erreichten bieten.
- Die Handlungsempfehlungen waren für die Befragten instruktiv und konnten zum Teil noch im laufenden Projekt umgesetzt werden.

Das Evaluationskonzept hat sich im Kontext der Veränderungsprozesse bei der Deutschen Telekom AG somit als ein aktives Gestaltungsinstrument erwiesen. Die Erkenntnisse über Art und Reichweite der Nutzung der neuen Standards wurden insbesondere von den Akteuren des Programms als wesentlicher Indikator für den Erfolg oder Nichterfolg der Implementierung in den einzelnen Bereichen angesehen.

Hinsichtlich der Effizienz des Konzepts ist anzumerken, dass der Aufwand für die Evaluation trotz des breit angelegten Designs in der Relation zum Gesamtaufwand der für die Organisationsveränderung eingesetzten Ressourcen gering ist. Dem steht auf der anderen Seite der Beitrag der Evaluation gegenüber, einen mit Unsicherheit behafteten Prozess begleitend zu reflektieren und so ein zeitnahes Nachsteuern zu ermöglichen. Aufgrund dieser Potenziale ist das entwickelte Instrumentarium prinzipiell auch in anderen Anwendungsfeldern gewinnbringend einsetzbar.

Erstens könnte das Evaluationsinstrumentarium aus unserer Sicht fallweise bei strategisch und unternehmenspolitisch besonders wichtigen Projekten zum Einsatz kommen. Hier kann die entwickelte Methodik beispielsweise als Ergänzung der Vorgehensweise der unternehmensinternen Revision eingesetzt werden.

Zweitens kann auf Basis der entwickelten Instrumente eine Methode zur Selbstevaluation erarbeitet werden, die den einzelnen Bereichen die Möglichkeit bietet, die Anwendung der PM-Excellence-Standards und deren Nutzen für den Erfolg der Projekte selbst zu erfassen. Da es sich bei der Bewertung betrieblicher Organisationsentwicklung um einen komplexen Gegenstand handelt und Verfahren der Selbstevaluation die Frage nach der Güte der Bewertung mit adressieren müssen, wäre im Vorfeld jedoch näher zu klären, unter welchen Voraussetzungen eine entsprechende Methode eingesetzt werden kann.

Drittens könnten die wichtigsten, grundlegenden Indikatoren zur Bestimmung der Einhaltung der PM-Excellence-Standards und zur Messung des Projekterfolgs in die Systeme der Projektsteuerung (Multiprojektmanagement), der Qualitätssicherung und des (Organisations-) Controllings einfließen, so dass Aussagen über die Güte der projektorientierten Managementsysteme verfügbar werden. Neben dem Monitoring erfolgsrelevanter Merkmale von Projekten könnte auf diese Weise ein Frühwarninstrument geschaffen werden, das Optimierungsbedarfe signalisiert.

Über den konkreten Anwendungsfall der Deutschen Telekom AG hinaus ist der hier vorgestellte Ansatz mit seiner spezifischen Verknüpfung von Organisationsentwicklungs- und Evaluationsperspektive grundsätzlich auch in anderen organisationalen Kontexten und Unternehmen einsetzbar. Der fallübergreifende Nutzen des Evaluationskonzepts lässt sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Detaillierte Erfassung, Analyse und Dokumentation bestehender Prozesse und Strukturen definierter Unternehmensbereiche;
- Soll-/Ist-Vergleiche zwischen geplantem Ziel bzw. geplanter Wirkung einer betrieblichen Organisationsveränderung und tatsächlichem Ergebnis;
- Qualitative und quantitative Erhebung prozess- und strukturelevanter Daten, die sowohl betriebswirtschaftlich-finanzielle Größen umfassen als auch Indikatoren zur Bestimmung der Güte sozialer Prozesse;
- Zeitnahes Feedback an die beteiligten Akteure, so dass Steuerungs- und Korrekturmaßnahmen im Ablauf des Prozesses vorgenommen werden können.

Das vorliegende Evaluationskonzept eignet sich vor allem für Unternehmen, die eine Organisationsentwicklung mit hohem Komplexitätsgrad durchlaufen, ohne dass die Wirkungen der organisatorischen Veränderung im Vorfeld vorhersehbar sind. Mögliche Adressaten sind sowohl produzierende Unternehmen mit komplexen, eher technisch orientierten Produkt- und Prozessinnovationen als auch Dienstleistungsunternehmen mit hohen Anforderungen an effiziente Prozessgestaltung und

Kundenorientierung. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße spricht die enge Verknüpfung von Organisationsentwicklung und Evaluation in unserem Konzept eher für den Einsatz in mittleren und großen Unternehmen, in denen in der Regel systematischere Ansätze von Organisationsentwicklung praktiziert werden (müssen), als in Kleinunternehmen.

Das Konzept ist aber nicht nur im Kontext organisatorischer Veränderungen im engeren Sinne anwendbar. In modifizierter Form kann es auch auf andere Fragestellungen und Veränderungsprozesse in Unternehmen bezogen werden, z.B. auf die Einführung neuer Technologien und Verfahren im Unternehmen (z.B. SAP), neue Personalentwicklungs- und Qualifizierungssysteme und/oder neue Ansätze der Produkt- und Prozessentwicklung.

Wichtiges Kriterium für eine erfolgreiche Evaluation ist dabei unseren Erfahrungen zufolge der neutrale, interessenfreie Blick der Evaluatoren. Im vorliegenden Anwendungsfall war das Evaluationsteam aufgrund der komplexen Anforderungen an die Evaluation aus externen und internen Mitarbeitern zusammengesetzt. Auf diese Weise konnte dem Anspruch an die Unabhängigkeit einer Evaluation einerseits und der erforderlichen Kenntnis der unternehmensinternen Prozesse und Strukturen andererseits entsprochen werden. Dieser Mix in der Zusammensetzung des Teams hat sich nicht zuletzt deshalb als erfolgreich erwiesen, weil damit sichergestellt war, dass das Know-how über Konzeption und Einsatz der Evaluation nach ihrem Abschluss im Unternehmen verbleibt.

5. Literatur

- Ancona, Deborah Gladstein/Caldwell, David E. (1992): Cross-Functional Teams: Blessing or Curse for New Product Development? In: Useem, Michael (Hg.): Transforming Organizations. New York: Oxford University Press.
- Becker, H./Langosch, I.(1986): Produktivität und Menschlichkeit – Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Enke.
- Bender, Gerd/Steg, Horst/Jonas, Michael/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2000): Technologiepolitische Konsequenzen „transdisziplinärer“ Innovationsprozesse. Arbeitspapier Nr. 8, Universität Dortmund, Lehrstuhl Technik und Gesellschaft.
- Bijker, Wiebe/Hughes, Thomas P./Pinch, Trevor (Hg.) (1987): The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology. Cambridge: MIT Press.
- Callon, M./Law, J. (1989): On the Construction of Sociotechnical Networks: Content and Context Revisited. In: Knowledge and Society: Studies in the Sociology of Science, Past and Present, Vol. 8. JAI Press Inc., S. 57-83.
- Cummings, T.G./Huse, E.F. (1989): Organizational Development and Change. 4. Ausg. St. Paul u.a.: West Pub. Co.
- DIW (Hg.) (2000): Evaluation im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Politik. Vierteljahreshaft 3-2000 des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Esser, J./Fleischmann, G./Heimer, Thomas (Hg.) (1995): Soziale und ökonomische Konflikte in Standardisierungsprozessen. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Fetterman, D.M. et al. (Hg.) (1996): Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools of Self Assessment&Accountability. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung (2003): Leitlinien. URL: <http://www.goe.org/leitlini.htm>, 14.1.2004.

- Hoffmann, Werner/Hlawacek, Stefan (1991): Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hofmann, Michael (Hg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Kerlen, Christiane (2003): Problemlos beraten? Die Problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens. Berlin: edition sigma.
- Klimecki, Rüdiger G. (1994): Führung in Aktion – Organisationsentwicklung und Arbeitszeitmanagement als Führungsaufgaben. Management Forschung und Praxis; Diskussionsbeitrag Nr. 9 (1994).
- Klimecki, Rüdiger G. (1995): Organisationsentwicklung und Führung. In: Kieser, Alfred (Hg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kuhlmann, Stefan (1998): Politikmoderation. Evaluationsforschung in der Forschungs- und Technologiepolitik. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Kuhlmann, Stefan (1998b) Moderation of Policy-Making? In: Evaluation, Vol 4 (2), S. 130-148.
- Kuhlmann, Stefan et al. (1999): Improving Distributed Intelligence in Complex Innovation Systems. Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP). Karlsruhe: ISI.
- Lechler, Thomas (1997): Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. Frankfurt/Main, Berlin: Peter Lang.
- Lechler, Thomas/Gemünden, Georg (1998): Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: DBW, 58 (4), S. 435-450.
- Likert, Rensis (1967): The human organization: its management and value. New York: McGraw Hill.
- Lippert, I./Jürgens, U./Drüke, H. (1996): Arbeit und Wissen im Produktentstehungsprozess. In: Schreyögg, G./Konrad, P. (Hg.): Managementforschung 6. Berlin, New York: de Gruyter, S. 235-261.
- Lippitt, Ronald/Lippitt, Gordon (1977): Der Beratungsprozess in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater. In: Sievers, Burkard (Hg.): Organisationsentwicklung als Problem, 1. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Manske, F. et al. (2002): Ein prozess- und akteursorientiertes Evaluationsverfahren als Reflexionsmedium und Selbststeuerungsinstrument für Innovationsprozesse. In: Zeitschrift für Evaluation, Heft 2/2002, S. 245-263.
- Nonaka, Ikujiro/Patrick Reinmöller (1998): The Legacy of Learning – Toward Endogenous Knowledge Creation for Asian Economic Development. In: Vaillant, Kristina (Hg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen. Berlin: Edition Sigma.
- Patton, M.Q. (1997): Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text. Thousand Oaks.
- Patton, M.Q. (2001): Qualitative Evaluation and Research Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pieper, R. (1988): Diskursive Organisationsentwicklung. Berlin, New York: de Gruyter.
- Schein, Edgar H. (1969): Process Consultation: Its Role in Organizational Development Reading. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco u.a.: Jossey-Bass Publishers.
- Schmidt, U. (2002): Ansätze zur Evaluation und Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Evaluation, Heft 1/2002, S. 159-170.
- Seitz, Dieter (2003): Karrierepfad Projektmanagement – tarifvertragliche Regelungen als zentrales Element der Verankerung professioneller Projektarbeit. In: WSI Mitteilungen, 6/2003, S. 386-391.
- Staeble, Wolfgang H. (1992): Organisationsentwicklung. In: Weber, Wolfgang (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Poeschel.
- Stockmann, Reinhard (Hg.) (2000): Evaluationsforschung – Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder (Band 1). Opladen: Leske + Budrich.
- Stockmann, Reinhard (Hg.) (2003): Evaluationsforschung – Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder (2. Auflage). Opladen: Leske + Budrich.
- Thom, Norbert (1992): Organisationsentwicklung. In: Frese, Erich (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Poeschel.

Ulrich, P.(1987): Transformation der ökonomischen Vernunft. Bern, Stuttgart: Haupt.

Wahl, Rudolf (2001): Akzeptanzprobleme bei der Implementierung von Projektmanagementkonzepten in der Praxis. Eine empirische Analyse. Frankfurt u.a.: Lang.

Walger, Gerd (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung. In: Walger, Gerd (Hg.): Formen der Unternehmensberatung: systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt.

Wohlgemuth, A.C. (1991): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart: Haupt.