

Arbeitskreis  
*Evaluation*  
*in der Wirtschaft*

---

Wirkung, Erfolg und  
Qualität messen



# *Herausforderungen der Evaluation im Feld Wirtschaft – eine Fallstudienanalyse*

12. September 2014

17. Jahrestagung der DeGEval gemeinsam mit der SEVAL

Dr. Sonja Kind, Dr. Julia Hapkemeyer, Dr. Martin Rost

# Agenda

- Kurze Einführung in „Evaluation in der Wirtschaft“
- Was macht der Arbeitskreis?
- Fallbeispiele
- Herausforderungen bei Evaluation in der Wirtschaft

# Evaluation in der Wirtschaft

## Ziele und Aufgaben von Evaluation in der Wirtschaft

- Messung der Wirkung/Zielerreichung, Erfolg und Qualität
- Erfassung nicht-intendierter Folgen einer wirtschaftlichen Maßnahme/eines Programms
- Erfassung förderlicher und hemmender Faktoren für den Erfolg
- Identifizierung von Verbesserungspotenzialen
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

## Typische Anwendungsfälle

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



**Evaluation in der Zielgruppe Wirtschaft noch unbekannt!**

# Aktivitäten im Arbeitskreis 2013/2014

## Artikel und Broschüren

- Überarbeitung unseres Selbstverständnis (DeGEval info)
- Abgrenzung von Evaluation zu Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Controlling (DeGEval info)
- Evaluation im Feld der Wirtschaft – Entwicklungslinien und aktuelle Herausforderungen (Sammelband)
- Praxisbeispiele: Wie Evaluation gewinnbringend in der unternehmerischen Praxis angewandt wird (Broschüre)

## Frühjahrsworkshop 2015

- Erneuter Workshop mit Zielgruppe Unternehmen zur Vorstellung der Anwendung von „Evaluation in der Wirtschaft“

# Praxisnahe Broschüre

- Ziel: Erarbeitung einer praxisnahen, verständlichen Broschüre für Unternehmen u.a. wirtschaftlich arbeitende Organisationen
- Ausgangsbasis: Leitfaden Evaluation in der Wirtschaft
- Inhalte der Broschüre
  - FAQs: Wozu, Methoden, Nutzen von Evaluation
  - Typische Anwendungsfälle
  - 6 Praxisbeispiele

# Fallstudienanalyse

- Überprüfung und Steigerung der Wirksamkeit einer **Organisationsentwicklungsmaßnahme**
- Umfassende, unabhängige Prüfung der **strategischen Ausrichtung** im Unternehmen
- Bewertung des Nutzens einer **Personalentwicklungsmaßnahme**
- Bewertung der Qualität und des Nutzens einer **Beratungsleitung**
- Bewertung und Optimierung der Wirksamkeit der **Öffentlichkeitsarbeit**

# Beispiel Fallstudie

## „Strategische Ausrichtung“

### Evaluation der Unternehmensstrategie und Organisationsstrukturen in einem KMU

Unternehmen/Branche	Dienstleistungs- und Beratungssektor im öffentlichen Sektor; zum Zeitpunkt der Evaluation 100 Beschäftigte, aktuell 300
Ziel der Evaluation	Überprüfung, ob die gewählte Strategie und organisationale Strukturen geeignet sind und gute Aussicht auf Wachstum besteht.
Eingesetzte Methoden	Externe Kommission aus Mitgliedern mit Industrieerfahrung – begleitet und unterstützt durch ein Evaluationssekretariat. Einzelgespräche, Gruppeninterviews, Reflexions-Workshops
Beteiligte Akteure in der Organisation	Geschäftsführung, leitende Angestellte und ausgewählte Mitarbeiter/innen aus allen Organisationseinheiten
Zeitlicher Rahmen	18 Monate
Herausforderungen	Vorbehalte in der Belegschaft. Durch Informationsveranstaltungen wurde eine transparente Vorgehensweise ermöglicht.
Ergebnisse und Nutzen	Das Unternehmen sollte sich zukünftig stärker auf Potenziale im Kerngeschäft fokussieren. Umsatz innerhalb von 7 Jahren verdoppelt und Belegschaft verdreifacht.
Evaluierende	Dr. Sonja Kind – iit – Institut für Innovation + Technik Dr. Christiane Kerlen, Kerlen Consulting

# Beispiel Fallstudie „Personalentwicklung“

## Evaluation einer Personalentwicklungsmaßnahme in einer Bundesbehörde

Unternehmen/Branche	Bundesbehörde mit 10.000 Beschäftigten
Ziel der Evaluation	Welchen Beitrag leistet Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme für Nachwuchsführungskräfte?
Eingesetzte Methoden	Schriftliche Befragung von Coaches, Coachees, Vorgesetzten Workshop mit Vertreter/innen der Personalentwicklung
Beteiligte Akteure in der Organisation	Vertreter/innen der Personalentwicklung Nachwuchsführungskräfte und deren Vorgesetzte
Zeitlicher Rahmen	9 Monate
Herausforderungen	Beteiligte befürchteten, dass Ihre Angaben nicht vertraulich behandelt werden. Dem konnte durch gezielte Aufklärung und Informationsveranstaltungen entgegengewirkt werden.
Ergebnisse und Nutzen	Identifikation, wo besonderer Personalentwicklungsbedarf steckt. Aufdecken hemmender Faktoren beim Praxistransfer. Neue Maßnahmen wurden optimiert.
Evaluierende	Dr. Julia Hapkemeyer und Nicole Scheibner – StatEval GmbH



# Herausforderungen in der Praxis

Akzeptanz

Vertrauen

Lern-  
bereitschaft

Zeitpunkt der  
Evaluation

Verknüpfung  
unterschiedlicher  
Sichtweisen

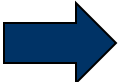
# Erhöhung der Akzeptanz und Herstellung von Vertrauen

- Einbeziehung der verschiedenen Interessengruppen und aller Beteiligten
  - Workshop
  - Informationsveranstaltung
  - Informationsmaterial
- Schaffung von Mitsprachemöglichkeiten im Rahmen der Evaluation
  - Wie und an welchen Stellen werden verschiedene Interessengruppen eingebunden?
  - Repräsentative Einbindung von Interessengruppen

# Förderung von Lern- und Veränderungsbereitschaft

- Einbindung von Interessengruppen im Prozess
- Rückmeldung der (Zwischen-)Ergebnisse (Präsentation und Bericht)
- Ableitung und Diskussion von Handlungsempfehlungen gemeinsam mit Betroffenen

Wie sollen die Ergebnisse den verschiedenen Zielgruppen vermittelt werden?

 verschiedene Formate, Zeitpunkt ist relevant  
(Wer wird wann eingebunden?)

# Wahl der Methoden in Abhängigkeit vom Evaluationszeitpunkt

- Zeitpunkt der Evaluation wird auch von unternehmerischen Gegebenheiten bestimmt
- Evaluation setzt nicht unbedingt zu Beginn einer Maßnahme ein
  - Retrospektiver Prätest zur Bestimmung der Baseline
  - Bilanzierende Evaluation anhand qualitativer Interviews

# Verknüpfung unterschiedlicher Sichtweisen

- Workshops mit den verschiedenen Interessengruppen / Beteiligten
- Transparente Gestaltung des Feedbacks
- Zeitlich geeignete Reihenfolge von Feedback-Workshops

# Fazit

- Die Praxisbeispiele zeigen:
  - Nutzen von Evaluation in der Wirtschaft
  - Evaluation ist eine ergänzende Methode zu Organisationsentwicklung, Beratung, Qualitätsmanagement, die neue Erkenntnisse bringt.
  - Bestehende Evaluationsansätze können sinnvoll an die spezifische Situation im Unternehmen angepasst werden.
- Unternehmen sind dennoch mit Evaluation als betriebliches Instrument wenig vertraut.
- Wir sind auf der Suche nach weiteren Praxisbeispielen!

# Kontakt

## **Dr. Julia Hapkemeyer**

Gesellschaft für Statistik und Evaluation  
Charitéstraße 5  
10117 Berlin  
Julia.Hapkemeyer@stateval.de

## **Dr. Sonja Kind**

iit – Institut für Innovation + Technik  
c/o VDI/VDE Innovation und Technik GmbH  
Steinplatz 1  
10623 Berlin  
kind@iit-berlin.de

## **Dr. Martin Rost**

Privatuniversität Schloss Seeburg  
Seeburgstrasse 8  
5201 Seekirchen am Wallersee  
Salzburg / Österreich  
martin.rost@uni-seeburg.at

# Beispiel Fallstudie

## „Strategische Organisationsentwicklung“

### Evaluation eines Organisationsentwicklungsprojekts

Unternehmen/Branche	Öffentliches Versorgungs- und Verkehrsunternehmen (als GmbH organisiert) mit 7.000 Mitarbeiter/innen
Ziel der Evaluation	Nachweis der Effekte des OE-Projekts mit Blick auf verbesserte Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit
Eingesetzte Methoden	Workshops, Dokumentenanalyse, Interviews, Befragungen
Beteiligte Akteure in der Organisation	Projektleiter des Projekts zur OE, Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Personalentwicklungen und -controlling, BL und GL Holding, Führungskräfte eines Geschäftsbereichs, externe Berater
Zeitlicher Rahmen	27 Monate
Herausforderungen	Akzeptanz und Lernbereitschaft zu Beginn gering ausgeprägt; durch intensive Feedback-Schleifen wurde die Bereitschaft zur Implementierung des OE-Projekts erhöht.
Ergebnisse und Nutzen	Das OE-Konzept konnte angepasst werden, Kommunikationsmaßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz wurden abgeleitet.
Evaluierende	Prof. Dr. Rafaela Kraus & Dr. Martin Rost - Universität der Bundeswehr München



# Beispiel Fallstudie „Personalentwicklung“

## Evaluation einer Personalentwicklungsmaßnahme in einem internationalen Konzern

Unternehmen/Branche	Pharmabranche, Konzern mit 200 Beschäftigten
Ziel der Evaluation	Nachweis, ob die interne Führungskräfteentwicklungsmaßnahme ihre Ziele erreicht.
Eingesetzte Methoden	Workshop zu Zielfestlegung, Interviews, 360 Grad-Feedback, Bewertung von Arbeitsproben, Mitarbeiterbefragung, Erfassung der Laufbahnentwicklung von Trainees (nach 3 Jahren)
Beteiligte Akteure in der Organisation	Geschäftsführung/Führungskräfte, direkte Vorgesetzte der Trainees, Projektmitarbeiter/innen, Kollegen/innen der Trainees
Zeitlicher Rahmen	6 Monate
Herausforderungen	Evaluation begann erst kurz vor Abschluss der Maßnahme; retrospektive Fragen zur Einschätzung des Ausgangszustands wurden eingesetzt.
Ergebnisse und Nutzen	Nachweis positiver Effekte wie z.B. Akzeptanz und Nachhaltigkeit des Programms sowie Umsetzung des erworbenen Wissens in die Praxis. Fortführung /Übertragung des Programms auf andere Standorte.
Evaluierende	Dr. Vera Popper – Dynamic Balancing Consulting Prof. Dr. Christiane Spiel – Universität Wien

# Beispiel Fallstudie „Beratungsleistung“

## Evaluation einer Beratungsleistung

Unternehmen/Branche	Klimaschutzagentur
Ziel der Evaluation	Bewertung von Beratungsqualität und Nutzen der Beratung zur Klimaschutzverordnung sowie Fördermöglichkeiten
Eingesetzte Methoden	Interviews, Online-Befragung, Diskussion und Reflexions-Workshops
Beteiligte Akteure in der Organisation	Geschäftsführung Verantwortliche Mitarbeiter/innen
Zeitlicher Rahmen	3 Monate
Herausforderungen	Zusammenführung der unterschiedlichen Sichtweisen – gelöst durch einen offenen, transparenten Prozess mit zahlreichen Feedbackgesprächen
Ergebnisse und Nutzen	Identifikation von Stärken/Schwächen der Beratungsleistung. Ableitung von Handlungsfeldern und Ansätze zur Verbesserung. Weiterentwicklung von Standards und Qualitätskriterien
Evaluierende	Dina Weiler, Seniha Drekovic, Elenor Grafenthien – Institut für Qualität und Management

# Beispiel Fallstudie „PR und Öffentlichkeitsarbeit“

## Evaluation der Wirksamkeit von PR- und Öffentlichkeitswirksamkeit

Unternehmen/Branche	Automobilimporteur mit 150 Mitarbeiter/innen in Deutschland
Ziel der Evaluation	Steuerung der Pressearbeit. Qualitative und quantitative Erfassung der Presse in Deutschland.
Eingesetzte Methoden	Medienresonanzanalyse, Messung der Effizienz der PR-Maßnahmen
Beteiligte Akteure in der Organisation	Pressestelle
Zeitlicher Rahmen	Fortlaufend, jährlich
Herausforderungen	Keine einheitlichen Messgrößen und Kennzahlen in der Branche, daher werden Standards für das jeweilige Unternehmen definiert und beibehalten.
Ergebnisse und Nutzen	Identifikation von Stärken und Schwächen, z.B. negative Berichterstattung und Ableitung von Gegenmaßnahmen
Evaluierende	Dr. Nanette Besson und Heike Wohlfeld, evaluamus GmbH