

Fragen und Antworten zu Evaluation in der Wirtschaft

1. Was ist eine Evaluation, speziell in der Wirtschaft?

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

Evaluationen in der Wirtschaft lassen sich beschreiben als fundierte Bewertung von Resultaten, Prozessen und Strukturen, meist mit dem Ziel der Optimierung wirtschaftlicher Ergebnisse. Dabei werden soziale Dimensionen ebenso wie der Gedanke an eine Nachhaltigkeit berücksichtigt.

Darüber hinaus leisten Evaluationen einen Beitrag dazu, Ziele zu klären sowie Prozesse und Strukturen zu optimieren. Auch ein gemeinsames Lernen in Unternehmen, um ggf. ein anderes Verhalten einzuüben, ist möglich. Nicht zuletzt können intendierte und nicht-intendierte Wirkungen von Maßnahmen aufgezeigt werden.

2. 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 Expertinnen und Experten durchgeführt.

3. Für welche Fragestellungen eignet sich eine Evaluation?

Evaluationen geben Antworten auf spezifische Fragestellungen. So vielfältig wie Unternehmen sind, können daher auch die Fragestellungen sein. Typische Anwendungsfelder einer Evaluation wären zum Beispiel:

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

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

4. Welchen Nutzen bringt eine Evaluation?

Durch ganzheitliche Analyse betrieblicher Prozesse und der strategischen Ausrichtung kann Evaluation als Kontrollinstrument in Unternehmen eingesetzt werden. Es können sowohl die bisherigen als auch prognostizierte Entwicklungen von Projekten und Prozessen untersucht werden. Durch Evaluati-

on können Erfahrungen in einem Unternehmen systematisch gebündelt sowie Optimierungsprozesse und Wissenstransfer angeregt werden.

Evaluation eignet sich sowohl für konkrete Fragestellungen als auch für solche, die sich nicht in Zahlen messen lassen. Sie zeigt nicht nur, ob der gewünschte Nutzen einer Maßnahme erreicht wurde, sondern erfasst auch mögliche nicht beabsichtigte Wirkungen. Durch die Einbeziehung möglichst aller beteiligten und betroffenen Personen genießen Evaluationsprojekte meistens hohe Akzeptanz in den Unternehmen. Evaluation orientiert sich an den Problemen des jeweiligen Unternehmens und ist in der Ergebnisdarstellung praxisorientiert. In der Datenerhebung ist sie hingegen durch hohe Transparenz und methodische Nachvollziehbarkeit wissenschaftlich fundiert.

5. Wie wird eine Evaluation durchgeführt? Welche Methoden nutzt sie?

Bei Evaluationsprojekten werden zunächst ausgehend vom Untersuchungsziel Leitfragen abgeleitet. Für die Analyse werden dann Hypothesen, detaillierte Teilfragen und Kriterien erarbeitet. Die eingesetzten Methoden richten sich nach der Fragestellung. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erlangen, werden in der Regel verschiedene Verfahren kombiniert:

Grundsätzlich wird Personen, die an dem zu evaluierenden Prozess beteiligt sind, die Möglichkeit gegeben, ihre Sichtweise einzubringen. In der Regel sind Befragungen in ihren verschiedenen Ausprägungen eine häufig eingesetzte Methode in der Evaluation. Typischerweise werden im Zuge einer Evaluation quantifizierbare Merkmale eines Unternehmens analysiert und Befragungen durchgeführt, die durch Expertengespräche ergänzt werden. Meist wird auch eine teilnehmende Beobachtung von Prozessen und Entwicklungen im Unternehmen vorgenommen. In Form von Fallstudien werden spezifische Sachverhalte im Detail untersucht und in Einzelfällen werden außerdem Experimente zur Bestätigung von Hypothesen durchgeführt.

6. Wie unterscheidet sich eine Evaluation von Unternehmensberatung?

Evaluation und Unternehmensberatung können nicht vollständig abgegrenzt werden. Unternehmensberatung ist ein sehr umfassender Begriff, der vielfältige Analysemethoden und Formen der Entscheidungsunterstützung für Unternehmen beinhaltet. Grundsätzlich können in der Evaluation dieselben Methoden eingesetzt werden wie in der Unternehmensberatung. Der Schwerpunkt von Unternehmensberatung liegt allerdings auf einer Betrachtung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, bei Evaluation wird der traditionell sozialwissenschaftliche Schwerpunkt durch die im jeweiligen Evaluationsprojekt nützlichen Perspektiven ergänzt.

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

7. Wie unterscheidet sich eine Evaluation von Organisationsentwicklung?

In der Evaluation können die Methoden der empirischen Sozialforschung eingesetzt werden, die auch in der klassischen Organisationsentwicklung verwendet werden. Bei beiden Methoden wird auf Grundlage der erhobenen Daten ein „Feedback“ gegeben. Vom „Feedback“ in Organisationsentwicklungsprojekten unterscheidet sich eine Evaluation jedoch durch ihre größere Unabhängigkeit und eine

transparentere Darlegung des Vorgehens und der Ergebnisse. Aufgabe einer Evaluation ist es nicht primär, das Projekt voranzutreiben, sondern einen umfassenderen Blick auf den Untersuchungsgegenstand zu ermöglichen. In der Organisationsentwicklung steht hingegen die Umsetzung von Veränderungen im Vordergrund.

8. Wie lange dauert eine Evaluation?

Die Dauer einer Evaluation ist abhängig vom Auftrag, hier unterscheidet sich eine Evaluation im Prinzip nicht von einer Unternehmensberatung. Eine Evaluation kann abhängig von der zu untersuchenden Fragestellung wenige Wochen bis mehrere Jahre dauern.

9. Was kostet eine Evaluation: Kann ich mir eine Evaluation als KMU überhaupt leisten?

Die Kosten sind abhängig von der Dauer und Art der durchgeführten Untersuchung. In der Tendenz werden private Unternehmen teurer sein als wissenschaftliche Einrichtungen. Die Wahl des Auftragnehmers hängt aber sehr stark von der zu lösenden Fragestellung ab. Bisher gibt es keine Marktanalysen, die konkrete Aussagen zum Preisniveau einzelner Anbieter machen.

10. Welche Art von Einrichtungen führen Evaluationen durch?

Als Auftragnehmer: Evaluationen werden überwiegend von Beratungsunternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen durchgeführt. Neben größeren Beratungsunternehmen bieten vor allem kleinere Beratungen Evaluationen an, die auf bestimmte Themengebiete spezialisiert sind.

Als Auftraggebende: Evaluationen sind insbesondere in Bereichen verbreitet, die mit öffentlichen Mitteln finanziert oder gefördert werden. Zunehmend wird Evaluation allerdings auch in Wirtschaftsunternehmen eingesetzt. Dabei bilden bislang Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements einen Schwerpunkt, es können aber alle Bereiche der betrieblichen Tätigkeit evaluiert werden.

11. An wen kann ich mich wenden, wenn ich eine Evaluation durchführen lassen möchte?

Für Evaluationen in Wirtschaftsunternehmen wenden Sie sich bitte direkt an den Arbeitskreis Wirtschaft der DeGEval. Wir beraten Sie gern und leiten Ihre Anfrage an unsere Mitglieder weiter. Auf der Homepage der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) können Sie zudem unter den institutionellen Mitgliedern geeignete Ansprechpartner auswählen (<http://www.degeval.de/ueber-uns/mitglieder>).

12. Welche Kriterien sind bei der Auswahl eines Evaluators zu berücksichtigen? Gibt es eventuell eine Checkliste?

Eine Art „Checkliste“ stellen die „Standards für Evaluation“ der DeGEval dar. Anhand der Kategorien Nützlichkeit – Durchführbarkeit – Fairness – Genauigkeit können Sie Angebote von Evaluierenden prüfen und mit den Anbietern besprechen, ob sie die vorgegebenen Standards einhalten können. Für Evaluierende sind hohe persönliche Glaubwürdigkeit sowie methodische und fachliche Kompetenz wichtig (vgl. DeGEval-Standards, S. 1, N 3). Methodische Kompetenz sollten die Evaluierenden insbesondere im Bereich der empirischen Sozialforschung besitzen und entsprechende Referenzprojekte vorweisen können. Der Leitfaden „Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile an Evaluatorinnen und Evaluatoren“ des Arbeitskreises „Aus- und Weiterbildung in der Evaluation“ der DeGEval beschreibt die für Evaluierende relevanten Kompetenzfelder.

Einen Überblick über die Anforderungen für die Durchführung von guten Evaluationsprojekten gibt Ihnen auch die Broschüre „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen“. Allerdings bezieht sich diese Broschüre auf die öffentliche Verwaltung. Im Leitfaden „Evaluation in der Wirtschaft“ des

Arbeitskreises Wirtschaft der DeGEval wird ausführlich und anhand von Beispielen beschrieben, welche Aspekte bei Evaluationen wichtig sind. Daraus können Sie indirekt auch die Anforderungen an Evaluierende ableiten. (Leitfäden sind im Internet zum Download verfügbar.)

Generell gelten hier dieselben Anforderungen wie bei jeder Beauftragung eines Dienstleistungsunternehmens.

13. Führt Evaluation automatisch zur Qualitätssteigerung?

Evaluation führt nicht automatisch zu einer Qualitätssteigerung, sie bietet aber eine sehr gute Grundlage dafür. In Evaluationsprojekten werden Daten gesammelt und bewertet und somit Ursachen für Problembereiche systematisch aufgedeckt. Evaluation zeichnet sich durch eine sehr gründliche und umfassende Analyse der Situation aus und ist wissenschaftlichen Standards verpflichtet. Auf dieser Grundlage werden Empfehlungen abgeleitet. Die Umsetzung ist allerdings von den Auftraggebenden zu leisten! Nur wenn die Empfehlungen der Evaluierenden adäquat umgesetzt werden, kommt es in der Regel zu einer Qualitätssteigerung.

14. Ist Evaluation abhängig vom Verwendungsinteresse der Auftraggebenden bzw. vom gewünschten Ergebnis der Evaluation?

Die Gestaltung der Evaluation richtet sich wesentlich nach dem Informationsbedarf der Auftraggebenden. Unabhängig davon, ob Sie eine Beratung oder eine Universität mit einer Evaluation beauftragen, sollten Sie immer eine Ihren Bedürfnissen angepasste Dienstleistung erhalten. Sowohl Evaluierende aus Beratungen als auch aus Universitäten sollten die Fragestellung umfassend, genau und unabhängig in ihrer Urteilsfindung bearbeiten.

15. Wie unterscheiden sich Universitäten und Beratungen bei der Durchführung von Evaluationen?

Grundsätzlich unterscheidet sich die Vorgehensweise nicht.

Wenn Universitäten eine Evaluation durchführen, unterscheidet sich diese wesentlich von einem Forschungsprojekt. Es kann vereinbart werden, dass die erhobenen Daten auch zu wissenschaftlichen Zwecken genutzt werden. In diesem Fall befinden sich die Mitarbeiter der Universität sowohl in der Rolle des Evaluierenden als auch des Forschers, die aber klar abgegrenzt werden sollten. Für die Auftraggebenden kann eine solche Verknüpfung von Evaluations- und Forschungsprojekt zu Synergien mit Blick auf eine Kostenreduktion führen. Die damit verbundene Offenlegung von Daten muss jeweils abgewogen werden.

Beratungen sind weniger von akademischem Erkenntnisinteresse geleitet. Als wirtschaftlich tätige Einrichtungen agieren sie service- und praxisorientiert; mit den grundsätzlichen in Unternehmen ablaufenden Prozessen sind sie vertraut. Für Beratungen stellt die Durchführung von Evaluationen ein Kerngeschäft dar und ist daher eher die Regel als die Ausnahme.

16. Wer wird in die Evaluation im Betrieb eingebunden? Bringt das nicht den ganzen Betrieb durcheinander? Welche zeitliche Belastung kommt auf das Unternehmen durch die Evaluation zu? Welche internen Voraussetzungen sind für den Einsatz von Evaluation notwendig?

In eine Evaluation sollen möglichst alle Beteiligten und Betroffenen eingebunden werden. Auftraggebende von Evaluationen sind häufig die Geschäfts- oder Bereichsleitungen oder eine bestimmte Fachabteilung. Eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner im Unternehmen sollte die Datenerhebung und Ergebnismeldung koordinieren. Die anderen Gruppen, wie weitere Fachabteilungen

oder Betriebsräte, können z. B. über Vertreterinnen und Vertreter in einer Projektgruppe in den gesamten Ablauf der Evaluation eingebunden werden.

Evaluation bringt aber nicht den ganzen Betrieb durcheinander! Evaluation zeichnet sich durch eine klare Fragestellung aus und betrachtet deshalb nur einige relevante Aspekte in Ihrem Unternehmen. Die zeitliche Beanspruchung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Unternehmens für die Datenerhebung, z. B. durch Interviews oder Fragebögen, hält sich in relativ engen Grenzen. Allerdings werden deutlich mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden, als dies bei einem Beratungsprozess der Fall ist.

Es sind keine besonderen internen Voraussetzungen notwendig. Es sollte allerdings die Bereitschaft bestehen, den Evaluierenden eine umfassende Situationsanalyse zu ermöglichen und sich auf unerwartete Ergebnisse einzulassen.

17. Was passiert, wenn das Ergebnis nicht den Erwartungen des Betriebs entspricht?

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

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

18. Was passiert, wenn die Evaluation vorbei ist?

Evaluierende erheben Daten, bereiten diese auf und geben Empfehlungen ab. Die Umsetzung liegt bei den Auftraggebenden. Eine gute Möglichkeit, den langfristigen Erfolg der evaluierten Maßnahmen sicherzustellen ist es, eine neue Evaluation durchführen zu lassen, nachdem die Empfehlungen der Evaluierenden umgesetzt wurden und die Veränderungen mindestens ein Jahr wirken konnten.

Autoren und Ansprechpartner:

Dr. Sonja Kind

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

kind@iit-berlin.de

+49 30 310078-198

Martin Rost

Universität der Bundeswehr
München, Fakultät für Betriebs-
wirtschaft

martin.rost@unibw.de

+49 89 6004-2288

Guido Zinke

Rambøll Management GmbH

guido.zinke@r-m.com

+49 30 302020-124