

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!**

3

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“

4

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

5

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**

6

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

9

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

10

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?)

11

Wahl der Methoden in Abhängigkeit vom Evaluationszeitpunkt

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

12

Verknüpfung unterschiedlicher Sichtweisen

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

13

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!

14