

SYSTEMISCHE EVALUATION

ENTWICKLUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN ANSTOSSEN

INHALTSVERZEICHNIS

1	MANAGEMENT SUMMARY	3
2	SYSTEMISCHE EVALUATIONEN ALS VERÄNDERUNGSPULS	4
3	ABLAUF EINER SYSTEMISCHEN EVALUATION	5
4	DER MEHRWERT EINER SYSTEMISCHEN EVALUATION	6
5	PRAXISBEISPIEL: STRATEGIEENTWICKLUNG	8

1 MANAGEMENT SUMMARY

Ausgangssituation

Die Erwartungen an organisationale Veränderungsprojekte (Reorganisationen, Kulturwandel etc.) werden regelmäßig nicht erfüllt:

- Das Veränderungsprojekt scheitert an Widerständen in der Organisation.
- Die erwarteten Ergebnisse werden nicht oder nur teilweise erzielt.
- Die erzielten Veränderungen stellen sich als nicht nachhaltig heraus.

Der Grundstein für das Scheitern wird dabei häufig schon am Anfang gelegt:

- Das Projekt wird nicht ausreichend vorbereitet.
- Die Mitarbeiter werden zu wenig auf die Veränderung eingestimmt.

Lösung

Eine **systemische Evaluation** kann hier eine effiziente und effektive Unterstützung für die verantwortlichen Entscheidungsträger sein:

- Alle wesentlichen Anspruchsgruppen (z. B. das Management, die betroffenen Mitarbeiter) eines geplanten Veränderungsprojektes werden eingebunden.
- Die Erfahrung und die Expertise dieser Anspruchsgruppen werden einbezogen und genutzt.

Ablauf einer systemischen Evaluation:

- Interviews mit Vertretern der relevanten Anspruchsgruppen in Bezug auf das ausgewählte Thema
- Auf Grundlage der Interviews wird ein systemisches Gesamtbild erstellt, das in Form eines Berichts an die Organisation zurückgespiegelt wird.
- Im Rahmen eines Workshops wird über die Ergebnisse reflektiert und die nächsten Entwicklungsschritte diskutiert und abgestimmt.

Ergebnis

1. Die Anspruchsgruppen des Veränderungsprojektes verstehen den Anlass für die Veränderung und die Ziele des Projektes und tragen sie mit.
2. Die Organisation erhält ein tieferes Verständnis für die Ziele des Projektes und die kritischen Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen des Projektes beitragen.

Authentischer, gemeinsam getragener Wandel wird möglich.

2 SYSTEMISCHE EVALUATIONEN ALS VERÄNDERUNGSImpuls

Die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Anpassung von Aufbaustrukturen oder die Weiterentwicklung der Kultur stehen immer wieder auf der Tagesordnung jeder größeren Organisation. Die Anlässe für diese organisationalen Veränderungsprozesse sind dabei sehr unterschiedlich. Sei es eine operative Krise, die kontinuierliche Verbesserung der Organisation oder eine strategische Neuausrichtung. Was die verschiedenen Anlässe gemeinsam haben, ist das Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.

Doch regelmäßig werden die Erwartungen, die an organisationale Veränderungsprojekte geknüpft werden, nicht erfüllt:

- Das Veränderungsprojekt scheitert an Widerständen in der Organisation.
- Die erwarteten Ergebnisse werden nicht oder nur teilweise erzielt.
- Die erzielten Veränderungen stellen sich als nicht nachhaltig heraus.

Der Grundstein für das spätere Scheitern von Veränderungsprojekten wird dabei häufig schon am Anfang gelegt. Denn die verantwortlichen Führungskräfte tendieren häufig dazu, die Organisation und die Mitarbeiter zu wenig auf die Veränderung einzustimmen und vorzubereiten.

Aber die Erfahrungen aus der Praxis zeigen auch, dass es zwei wesentliche Faktoren gibt, die den Erfolg eines Veränderungsprojektes noch vor seinem eigentlichen Beginn begünstigen:

1. Die Organisation und die Anspruchsgruppen des Veränderungsprojektes (z. B. das Management, die Mitarbeiter, die Anteilseigner etc.) verstehen den Anlass für die Veränderung und die Ziele des Projektes und tragen sie mit.
2. Die Erfahrung und die Expertise der wesentlichen Anspruchsgruppen werden einbezogen.

Hier kommen systemische Evaluationen ins Spiel, denn durch sie werden alle wesentlichen Anspruchsgruppen eines geplanten Veränderungsprojektes eingebunden. Inhaltlich umfasst eine systemische Evaluation:

- die Bestandsaufnahme des Status Quo
- die Erhebung von möglichen Lösungsansätzen bzw. Entwicklungsschritten
- die Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren für das Veränderungsprojekt.

Dadurch erhalten die verantwortlichen Führungskräfte und die Organisation ein tieferes Verständnis für das geplante Veränderungsprojekt. Die verschiedenen Anspruchsgruppen werden einbezogen und auf Veränderungen vorbereitet. So wird nachhaltiger, gemeinsam getragener Wandel möglich.

3 ABLAUF EINER SYSTEMISCHEN EVALUATION

Mit einer systemischen Evaluation exploriert eine Organisation einen ausgewählten Themenkomplex. Der Kern der Evaluation ist eine Interviewstaffel mit Vertretern der relevanten Anspruchsgruppen in Bezug auf das ausgewählte Thema. Die Interviews werden anhand von Leitfragen teilstrukturiert und dauern zwischen 60 bis 90 Minuten.

Auf Grundlage der Interviews wird ein systemisches Gesamtbild erstellt, das in Form eines Berichts an die Organisation zurückgespiegelt wird. Im Rahmen eines Workshops wird über die Ergebnisse reflektiert und die nächsten Entwicklungsschritte diskutiert und abgestimmt.

Häufig wird vor Beginn der Evaluation eine Steuerungsgruppe eingesetzt. Sie ist der Prozesseigner der Evaluation und legt unter anderem die Leitfragen für die Interviews fest und wählt die Interviewpartner aus.

Die folgende Abbildung stellt beispielhaft den Ablauf einer systemischen Evaluation dar.

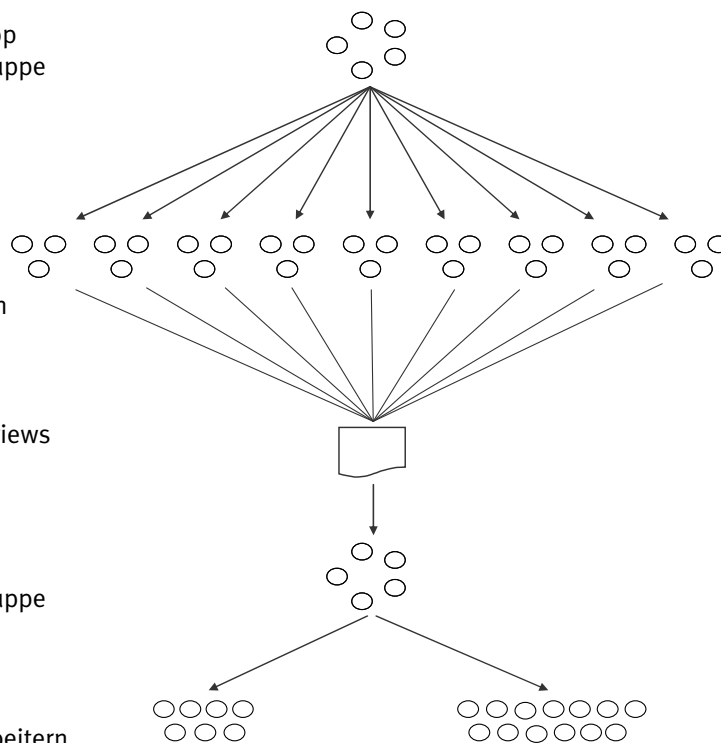
1. Abstimmungsworkshop
mit der Steuerungsgruppe

2. Interviews
mit Vertretern
der Interessengruppen

3. Auswertung der Interviews
und Abschlussbericht

4. Abschlussworkshop
mit der Steuerungsgruppe

5. Präsentation vor dem
Management & Mitarbeitern



4 DER MEHRWERT EINER SYSTEMISCHEN EVALUATION

Eine systemische Evaluation zeichnet sich durch vier wesentliche Merkmale aus:

1. Evaluation als Veränderungsimpuls
2. Beteiligung aller relevanten Stakeholder
3. Authentischer Wandel
4. Lösungs- und Ressourcenorientierung

Im Folgenden werden diese Merkmale erläutert und ihr Mehrwert für organisationale Veränderungsprozesse dargestellt.

Evaluation als Veränderungsimpuls

Konventionelle Evaluationen werden eingesetzt, um Organisationsstrukturen, Ablaufprozesse, Projekte oder die Organisationskultur zu bewerten. Im Fokus steht dabei häufig die objektive Bestandsaufnahme in Bezug auf den ausgesuchten Untersuchungsgegenstand. Systemische Evaluationen gehen dagegen von der Subjektivität jeder Bewertung aus und verstehen Evaluationen vor allem als effizientes und effektives Instrument, um Entwicklungsprozesse in Organisationen anzustoßen.

Denn eine Evaluation ist immer auch ein Teil des evaluierten Systems selbst – sie kann niemals rein objektiv sein. Hinter einer Evaluation stehen immer bestimmte Interessen, die einen großen Einfluss auf die ausgewählten Themen, auf das Evaluationsformat und letztendlich auch auf das Ergebnis der Evaluation haben. Damit verändert sich der Charakter einer Evaluation von einer reinen Ergebnisorientierung hin zu einer Prozessorientierung.

Diesen Umstand macht sich eine systemische Evaluation zu Nutze, indem sie die Aufmerksamkeit der Organisation auf bewusst ausgewählte Themen lenkt. Der Mehrwert der Evaluation besteht dann nicht mehr nur in ihrem Ergebnis, sondern auch in dem Veränderungsimpuls, den sie geben kann.

Beteiligung aller relevanten Anspruchsgruppen

Über die Interviews können alle relevanten Anspruchsgruppen einbezogen werden. Das sind zuallererst die Anspruchsgruppen, die unmittelbar mit dem Gegenstand der Evaluation zu tun haben. Darüber hinaus können Vertreter anderer relevanter Anspruchsgruppen interviewt werden, die einen wertvollen inhaltlichen Beitrag zur Evaluation geben können bzw. einen machtpolitischen Einfluss haben.

Die Einbeziehung aller relevanten Anspruchsgruppen ermöglicht ein ausgewogenes, systemisches Gesamtbild. Die Erfahrungen und die Expertise aller relevanten Anspruchsgruppen werden erfasst und berücksichtigt. Daneben wird die Akzeptanz der Evaluation und ihrer Ergebnisse erhöht und jeder Interviewpartner als Person und in seiner Rolle in der Organisation wertgeschätzt.

Authentischer Wandel

Die Inhalte der Bestandsaufnahme und ihre Bewertung kommen nicht von externen Beratern oder Experten, sondern von Mitgliedern der Organisation selbst. Denn der systemische Ansatz basiert auf dem Paradigma, dass eine Organisation, die weiß, was sie weiß, ihr eigener bestmöglicher Berater ist. Eine systemische Evaluation unterstützt eine Organisation darin, dieses Wissen zu heben. Jedes Interview stellt dabei ein Puzzlestück dar, das die Perspektive des Interviewpartners beschreibt. Die Gesamtheit der Interviews bildet das systemische Gesamtbild des Evaluationsgegenstandes.

Darüber hinaus folgen die Interviews keinem vorgegebenen Fragenkatalog, sondern werden lediglich durch offene Leitfragen strukturiert. Dadurch wird sichergestellt, dass die Interviewpartner die Themen ansprechen können, die ihnen wichtig erscheinen. In der Gesamtheit der Interviews kommen somit die Themen zu Tage, die für die Organisation wirklich von Bedeutung sind.

Dadurch gibt es bei den Ergebnissen der Evaluation kein „richtig“ oder „falsch“. Die Ergebnisse sind einfach authentisch, weil sie das subjektive Bild wiedergeben, wie die Organisation sich selbst und das Evaluationsthema wahrnimmt. Die Ergebnisse der Evaluation werden daher selten angezweifelt, sondern sie sind höchst anschlussfähig. Natürlich kann es unterschiedliche Ansichten zwischen den Anspruchsgruppen geben, die nun aber bearbeitet werden können, weil sie mit der Evaluation öffentlich gemacht werden.

Der systemische Ansatz ermöglicht einer Organisation den Zugang zu ihren eigenen Ressourcen, Erfahrungen und Wissen. Die Entwicklung und der angestrebte Wandel werden aus der Mitte der Organisation und durch die Organisation selbst erzeugt. Authentischer Wandel wird möglich.

Lösungs- und Ressourcenorientierung

Eine systemische Evaluation fokussiert auf das Positive, das schon vorhanden ist. Lösungsideen und bereits vorhandene Ressourcen werden systematisch exploriert. Die Leistung der Interviewpartner und die Errungenschaften der Organisation selbst werden wertgeschätzt. Die organisationalen Stärken werden erfasst.

Die Perspektive wechselt von der gewohnten Problem- und Vergangenheitsorientierung zu einem Prozess, bei dem in die Zukunft geschaut und exploriert wird, wie man diese gestalten möchte. Dadurch wird die individuelle positive Energie der Interviewpartner freigesetzt. Diese Energie hilft dabei, den anvisierten organisationalen Entwicklungsprozess weiter voranzutreiben.

5 PRAXISBEISPIEL: STRATEGIEENTWICKLUNG

Ausgangssituation

Das Managementteam eines europaweit agierenden Unternehmens besteht aus dem Geschäftsführer und 12 Managern, die eine Linienfunktion oder eine Region in Europa verantworten. Der Anlass der Evaluation sind drei Themenkomplexe:

- Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse im Team werden als unklar und ineffizient wahrgenommen.
- Das Unternehmen will ein neues Geschäftsfeld erschließen. Das Managementteam ist aber nicht überzeugt, ob das Unternehmen tatsächlich die notwendigen Voraussetzungen dafür erfüllt.
- Es gibt keine einheitliche Markenstrategie, sondern in jeder Region werden die Produkte unter unterschiedlichen Marken vertrieben. Im Managementteam besteht Uneinigkeit über die Markenstrategie.

Evaluationsprozess

Zu Beginn des Evaluationsprozesses wird eine Steuerungsgruppe, bestehend aus vier Mitgliedern des Managementteams, eingerichtet. Die Steuerungsgruppe setzt die Themen für die Evaluation fest. Bei der systemischen Evaluation werden die 12 Mitglieder des Managementteams interviewt. In den Interviews werden Leitfragen zu den drei Themenbereichen Managementteam, neues Geschäftsfeld und Markenstrategie gestellt. Abschließend werden die Ergebnisse der Evaluation in einem Workshop mit dem Managementteam diskutiert und über die nächsten Schritte entschieden.

Ergebnisse der Evaluation

- Das Managementteam ist aus der Sicht von allen Interviewpartnern zu groß, um effiziente Kommunikation und Entscheidungen zu ermöglichen. Einige Manager fühlen sich zudem überfordert und bevorzugen eine Managementposition in ihrer Region.
- Das angestrebte, neue Geschäftsfeld wird von allen Interviewpartnern als nicht realistisch angesehen, weil das Unternehmen nicht in der Lage ist, die neuen Produkte herzustellen und zu vertreiben.
- Alle Interviewpartner vertreten die Meinung, dass die Produkte nur noch unter einer Marke vertrieben werden soll. Ausnahmen soll es nur für eine ausgewählte Region geben.

Ergebnisse des gesamten Evaluationsprozesses

- Das Managementteam wurde auf fünf Mitglieder reduziert. Die anderen Manager wechselten mit ihrem Einverständnis in die Führungsposition ihrer Region.
- Die Entwicklung des neuen Geschäftsfeldes wurde gestoppt und die damit verbundene Entwicklungsabteilung aufgelöst.
- Das Managementteam beschloss eine Ein-Marken-Strategie und ließ nur eine Ausnahme für eine Region zu.

Insgesamt gewann das Managementteam durch den Evaluationsprozess ein tieferes Verständnis in den ausgewählten Themenkomplexen. Auf dieser Basis konnte das Team schnell und fundiert entscheiden. Schließlich führte die Einbindung aller Teammitglieder zu einer hohen Akzeptanz für die getroffenen Entscheidungen.

© 04/2011 **MOCOVISION**

MOCOVISION

Organisation & Cooperation Development

Oranienstraße 39 · 10999 Berlin
Tel 030 13 89 74 99

office@mocovision.com
www.mocovision.com