

PERSONAL FÜHRUNG

Für alle die Personalverantwortung tragen

Verfahren der Evaluation

Erfolgskontrolle statt
'Happiness-Sheets'



Schwerpunkt

Evaluation hat viele Gesichter:

Verfahren, Methoden und Konzepte

Auswertung eines Trainings:

Evaluation als gezielte Intervention

Evaluation in den HR-Alltag integrieren:

Ansätze, Umsetzung, Erfahrungen

Qualifikationen für ein junges Berufsbild:

Angebote für die Aus- und Weiterbildung

Weitere Themen

Leadership Excellence:

Führungssysteme auf dem Prüfstand

HR-Prozesse optimieren:

Besser mit internem Benchmarking

- Senior-Experten: Beratung statt Ruhestand
- Qualitätsstandards für Personalvermittlung
- Frauen profitieren vom Strukturwandel
- Depressionen bei Managern

Evaluation eines Management-Entwicklungsprogramms



Christine Backhaus, Diplompsychologin, PSYCONOMY Personal- und Organisationsberatung in Heidelberg, ist für das vorgestellte Evaluationsprojekt verantwortlich.



Martin Brauckhage ist bei der DaimlerChrysler Powersystems – Axles in Kassel für Change Management und Führungskräftefortbildung verantwortlich.

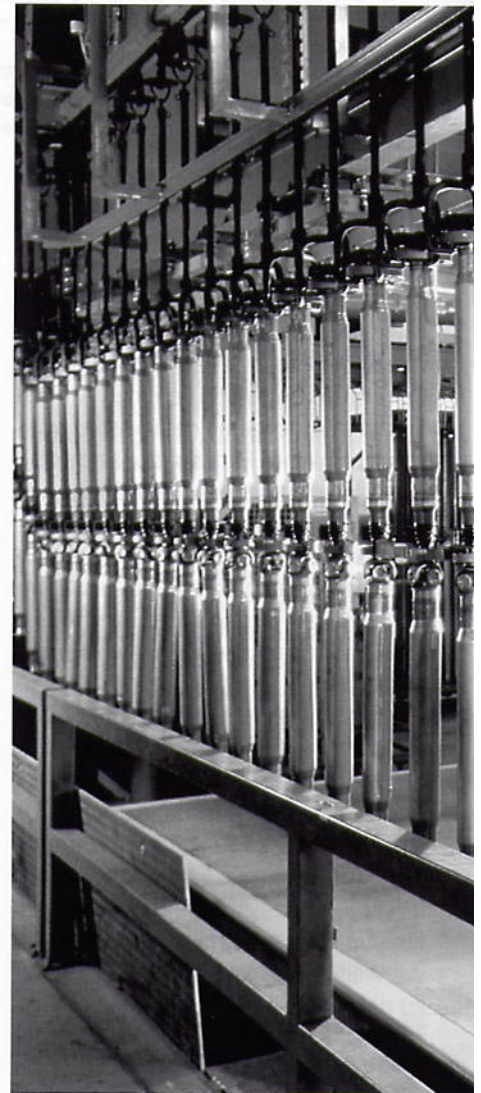
Evaluation als gezielte Intervention im Rahmen eines Trainings in der Automobilindustrie

Der Rahmen für diese Evaluationsstudie ist ein Nachwuchsförderprogramm im Produktbereich Motoren der DaimlerChrysler AG, der Dieselmotoren für Nutzfahrzeuge entwickelt, produziert und weltweit vertreibt. Die Entwicklungs- und Vertriebsbereiche sind in Stuttgart angesiedelt, die Produktionsstätte ist Teil des Werkes Mannheim. Die Gussteile werden in einer eigenen Graugussgießerei im gleichen Werk hergestellt.

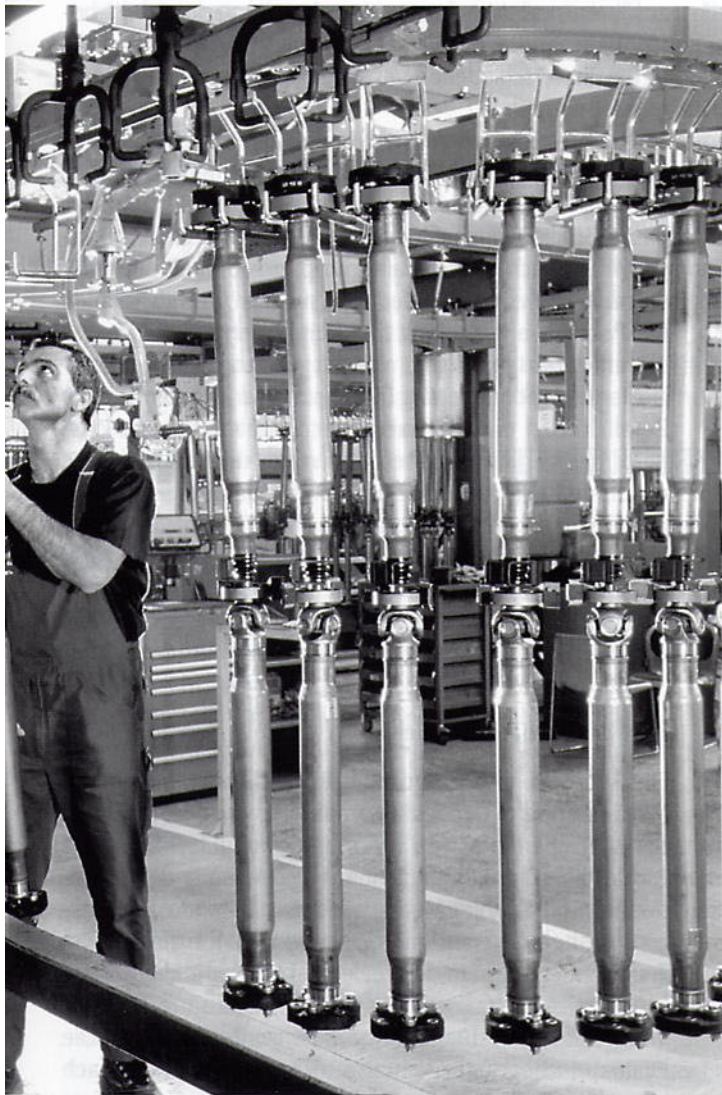
Das Nachwuchsförderprogramm (NFP) ist Teil des Personalentwicklungskonzeptes im Produktbereich. Die Teilnehmer haben einen Auswahlprozess durchlaufen, und ihnen wurde das Potenzial für die Übernahme einer Führungsfunktion bestätigt. Das NFP ist insofern Teil des Förderplans für die Teilnehmer. Dessen Ziel ist es, die fachliche und vor allem die persönliche Entwicklung der Teilnehmer für die Übernahme einer Führungsfunktion zu unterstützen. Die Teilnehmer haben überwiegend ein Studium der Ingenieurwissenschaften absolviert. Bei dem NFP handelt es sich um ein mehrteiliges Curriculum mit vier Bausteinen, die jeweils thematische Schwerpunkte aufweisen, jedoch werden die Inhalte je nach dem Gruppenprozess und den Lernzielen der Teilnehmer angepasst. Kernthemen sind

- persönliches Kommunikationsverhalten,
- Arbeiten in Teams,
- Konfliktmanagement,
- Führung,
- Projektmanagement sowie
- Problemlösung und Kreativität.

Vor diesem NFP müssen die Teilnehmer mit ihren Vorgesetzten operationali-



sierte Lernziele vereinbaren, die vor Beginn der Maßnahme zur Vorbereitung an deren Begleiter gesendet werden. Weiterhin sah das bisherige Vorgehen ein Auswertungsgespräch („Bilanzgespräch“) mit dem Vorgesetzten im Anschluss an die Maßnahme vor. In diesem Gespräch sollten anhand der verein-



Evaluation ist kein Selbstzweck – frei nach diesem Motto entschieden sich die Autoren, deren Ergebnisse an die Teilnehmer eines Nachwuchsförderprogramms zurückzumelden. Foto: Herstellung von Gelenkwellen bei DaimlerChrysler Powersystems.

barten Lernziele Lernfortschritte im Sinne einer Verhaltensänderung besprochen und eventuelle Folgemaßnahmen verabredet werden. Die Trainer erhielten anhand strukturierter Feedbackbogen und mündlicher Rückmeldungen nach jedem Baustein Feedback zur Durchführung der Maßnahmen.

Anlass der Evaluation

Veränderungen im Umfeld des Motorengeschäftes wie Globalisierung, komplexere Produkte und höherer Kostendruck hatten auch Auswirkungen auf die Anforderungen an Führungskräfte. Von diesen wurden mehr selbstständige Ent-

scheidungen, verstärkte Team- und Projektarbeit sowie interkulturelle Zusammenarbeit verlangt. Diese Entwicklungen verlangten eine methodische und inhaltliche Neukonzeption des NFP. Kernelemente der Veränderungen waren Verstärkung des selbst organisierten Lernens und die Integration von realen Lernprojekten. Durch diese Arbeit an realen Projekten sollten die Teilnehmer in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützt werden. Insofern trägt das NFP Züge eines training on the job, da es starke Bezüge zu den realen Arbeitsaufgaben der Teilnehmer aufweist.

Für die Arbeitsaufgaben gab es drei Auftraggeber aus dem Management des Produktbereichs, die diese Themen zu Beginn des Programms formulierten. Aus den 14 Teilnehmern wurden drei gleich große Projektteams gebildet. Die Lernorganisation sah eine Arbeit im Plenum vor, ferner in Kleingruppen für spezielle inhaltliche Themen, in Projektteams für die Lernprojekte, in Dreiergruppen zur Besprechung relevanter Entwicklungsschritte sowie Einzelarbeit.

Ziele der Evaluation

Das Management-Entwicklungsprogramm stellt durch die Integration einer neuen Lernmethode gleichsam ein Pilotprojekt im Rahmen der Personalentwicklung des Geschäftsbereiches dar, dessen Qualität durch eine Evaluationsstudie abgesichert werden sollte. Dabei sollte die Frage beantwortet werden, ob das Design, die Inhalte, (Lern-)Methoden und Rahmenbedingungen zur Zielerreichung des NFP beigetragen haben und ob die individuellen Entwicklungsziele der Teilnehmer damit unterstützt wurden.

Der Auftraggeber wollte konkret die Frage beantwortet haben, ob das NFP Auswirkungen auf die Entwicklung der Sozialkompetenz der Teilnehmer hat. Außerdem sollte erfasst werden, ob das Programm die persönlichen Entwicklungsziele der Teilnehmer unterstützt, welche die Teilnehmer im Vorfeld mit ihrem Vorgesetzten im Rahmen der Potenzialentwicklung vereinbaren.

Der primäre Auftrag für die Evaluation ist somit eine summative Evaluation (gleichsam ein Bilanzziehen), bei der die Effekte des Programms auf der Verhaltensebene der Teilnehmer ermittelt werden. Dabei stellt die Sozialkompetenz die Effektgröße dar, das heißt das (Mess-)Kriterium, welches vor und nach der Teilnahme am Programm erhoben und verglichen wird.

Der Sekundärauftrag für diese Studie bestand in der Prozess- beziehungsweise dynamischen Evaluation des NFP, die in den Kontext von Maßnahmen zur Qualitätssicherung einzuordnen ist. Es ging also um die Optimierung des Programms, da es mit der eingesetzten Methode (Projektlernen) noch keine ausreichenden praktischen Erfahrungen in dem Geschäftsbereich gab. Mit dieser zweiten Zielsetzung sollte die Entscheidung, ob in Zukunft oder schon während des Pilotprojektes Modifikationen vorzunehmen sind, durch Expertise und konkrete Handlungsempfehlungen erleichtert werden.

Als Nebeneffekt der Evaluation sollten außerdem so genannte „Werttreiber“ effektiven Projektmanagements ermittelt werden. Hier sollte festgestellt werden, ob es andere, intervenierende Faktoren außer dem NFP-Vorgehen selbst (z. B. Faktoren am Arbeitsplatz oder im Teamprozess) gab, die die Projektarbeit und damit das Projektlernen sowie die Kompetenzentwicklung der Teilnehmer beeinflussen.

Das Untersuchungsdesign

Um beide Ziele der Evaluation zu berücksichtigen, wurde ein quasi-experimentelles Design entwickelt und umgesetzt, das vorab in einem intensiven Kommunikationsprozess mit den Verantwortlichen des NFP abgestimmt und anschließend an die Gegebenheiten im Feld

angepasst wurde. Die Evaluatorin entschied sich für ein methodisches Vorgehen, bei dem den (Veränderungs-) Messungen in der Trainingsgruppe (Vorher- / Nachher-Messungen) Messungen in einer Kontrollgruppe zugeordnet wurden. Bestandteil der Messungen in beiden Gruppen sind Veränderungsmessungen des Konstruktes „soziale Kompetenzen“ (mit einem standardisierten Fragebogen auf Individualebene) und der Dimension „kommunikative Kompetenzen innerhalb von Projektteams“.

Es darf angenommen werden, dass alle Gruppen (Trainingsgruppen und Kontrollgruppen) von Organisationsfaktoren gleichermaßen beeinflusst wurden und gemessene Unterschiede in den Evaluationskriterien (hier: Sozialkompetenz) auch ursächlich auf den Einfluss des NFP zurückzuführen sind. Mit diesem Vorgehen kann der (meist berechtigten) Kritik an Evaluationsstudien, diese berücksichtigen die verschiedenen Verzerrungstendenzen nicht, entgegnet werden.

Noch eine kurze Anmerkung zu dem Begriff „quasi-experimentelles Vorgehen“: Die Evaluation des NFP bezieht sich auf reale Bedingungen in einem Unternehmen, das heißt, die Teilnehmer wurden den Untersuchungsgruppen nicht nach dem Zufallsprinzip zugeordnet. Vielmehr war dem NFP ein strukturierter Auswahlprozess im Rahmen der Potenzialentwicklung unter Einbeziehung der Vorgesetzten vorausgegangen. Wegen des notwendigen Verzichts auf Randomisierung (Zuweisung der Teilnehmer nach Zufall) lassen die Ergebnisse der Evaluationsstudie deshalb mehr Erklärungsalternativen zu als die Ergebnisse experimenteller Untersuchungen. Dafür wird bei diesem quasi-experimentellen Vorgehen eine Vielzahl von Variablen im realen Feld (d. h. der Organisation) identifiziert, die bei der Beantwortung der Fragestellung zielführend sind (vgl. Abb. 1 mit dem Untersuchungsplan, der über die verschiedenen Erhebungen im Zeitverlauf informiert).

Wahl des Evaluationsmodells

Die Autoren entschieden sich beim Design der Primärfrage (Veränderung in der Sozialkompetenz: ja oder nein?) für das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1994). Dieses Modell beschränkt sich nicht auf die Messung der Zufriedenheit mit Trainings oder auf anschließende Wissenstests, sondern versucht, ergänzend den Transfer des im Training Gelernten in den realen Arbeitskontext zu erfassen. Dies ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil der Transfer das Herzstück der Kompetenzentwicklung ist. Die Evaluation begnügte sich also nicht mit der Frage nach Verhaltensänderungen der Teilnehmer bezüglich ihrer Sozialkompetenz, sondern erweiterte mit dem gewählten Evaluationsansatz die Frage: Zeigt sich (diese) Entwicklung auch im Job der Teilnehmer, das heißt, wird die Entwicklung der Teilnehmer auch am Arbeitsplatz (für andere) im Sinne von Nachhaltigkeit spürbar? Getreu dem Motto, dass ‚wirklich ist, was wirkt‘, zählt letztlich nur das, was auch für Kollegen, Vorgesetzte, Kunden und andere spürbar wird.

An dieser Stelle sei jedoch ausdrücklich auf den Irrtum mancher Auftraggeber für Evaluationsstudien hingewiesen, sofort nach Beendigung von Trainings Trainingserfolge bilanzieren und messen zu können. Hier unterscheidet sich der Bildungscontroller von seinem Kollegen aus dem Bereich Finanzen, weil Trainingserfolge oft deutlich zeitverzögert einsetzen. Das ist nicht weiter verwunderlich, schließlich setzt Transfer entsprechende Anlässe und Gelegenheiten im Arbeitsalltag voraus. Zudem hängen Transfererfolge nicht unerheblich von den organisationalen Rahmenbedingungen ab.

Die 4 Ebenen der Evaluation

1. Evaluation der Reaktionen Hier wird erfasst, wie zufrieden die Teilnehmer mit dem Entwicklungsprogramm waren. Diese Stufe wird meist mit so genannten Happiness-Sheets nach Ablauf von Veranstaltungen gemessen, was einer Seminarbewertung gleichkommt. Auch in unserem Fall kam ein standardisiertes Instrument des Unternehmens zur Anwendung, auf das nicht näher eingegangen werden soll.

2. Evaluation des Lernens Diese Ebene erfasst das, was die Trainingsteilnehmer gelernt haben (Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen). Kirkpatrick unterstreicht, dass die Evaluation des Gelernten wichtig, sei, weil ohne den Lernerfolg kein Wandel im Verhalten der Teilnehmer stattfinden könne. In unserem Fall wurde entsprechend der Evaluationsziele ein Einstellungsfragebogen konstruiert, welcher Veränderungen in den persönlichen Werthaltungen der Teilnehmer gegenüber der Projektarbeit erfasst.

Für die Beantwortung der primären Fragestellung der Evaluation (Effekte des NFP) wurde der Zusammenhang der Einstellungen zur Projektarbeit mit der Bewertung der erlebten Projektarbeit gemessen. Zur Erfassung der Veränderungen in den Einstellungen sollten die Teilnehmer unter der Überschrift „Was macht für Sie eine gute Projektbesprechung aus?“ aus folgenden fünf Kategorien die Items benennen, die ihnen persönlich am wichtigsten sind:

- Kommunikation in Projekten,
- Verfahren und Ablauf in Projekten,
- Inhalte und Arbeitsauftrag in Projekten,
- persönliche Entfaltung in Projekten sowie
- Items zum eigenen Selbstverständnis als Führungskraft nach ihrer Priorität.

Der hierfür konstruierte Fragebogen wurde vor Beginn und nach Ablauf des NFP zusammen mit dem Fragebogen zu den sozialen Kompetenzen sowohl von den Teilnehmern des Programms als auch von der Kontrollgruppe beantwortet.

Obwohl an dieser Stelle nicht primär auf die Ergebnisse der Evaluationsstudie eingegangen werden soll, sondern vielmehr auf das grundsätzliche Vorgehen, sei angemerkt, dass die Bedeutsamkeit der Kommunikation im Projekt nach Ablauf des Programms deutlich höher bewertet wurde als zuvor. Zu Beginn wurden „Verfahren und Ablauf in Projekten“ noch als am bedeutsamsten für Projektbesprechungen bewertet.

3. Evaluation des Transfers am Arbeitsplatz

Die dritte Ebene der Evaluation erfasst, welche Veränderungen im Arbeitsverhalten nach der Teilnahme am NFP auftreten.¹ Hier geht es also um den Transfer des Gelernten, das heißt, es wird geprüft, ob in der Praxis Verhaltensänderungen der Teilnehmer beobachtbar wurden, die vor der Teilnahme am Programm nicht beobachtbar waren. Letztlich ist dies die entscheidende Evaluationsebene, denn was nützen Trainings (selbst wenn Teilnehmer diese positiv bewerten), wenn anschließend keine Veränderungen im beruflichen Handeln feststellbar sind? Das heißt im Umkehrschluss nicht, dass die beiden ersten Ebenen der Evaluation vernachlässigt werden könnten. Kirkpatrick betont, dass jede der vier Ebenen wichtig ist und man die ersten beiden Stufen nicht umgehen sollte, weil „die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Training ein Faktor ist, der die Bereitschaft zum Lernen und die Bereitschaft zum Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz beeinflusst“.²

Es lag auf der Hand, den Transfer der sich durch das Entwicklungsprogramm

entwickelnden Sozialkompetenzen im Rahmen dieser Studie nicht nur auf individueller Ebene zu messen (d. h. als Eigenschaften der einzelnen Teilnehmer), sondern auch auf struktureller Ebene anzusetzen (d. h. Veränderungsmessungen der Besprechungskultur innerhalb der Projektteams durchzuführen). Das Messkriterium für die Evaluationsstudie fokussiert also nicht nur auf das Individuum, sondern berücksichtigt auch die kollektive Sozialkompetenz der Gruppe.

Deshalb entschied sich die Autorin für folgende Methoden:

- Fragebogen zu Selbst- und Fremdbild der Teilnehmer mit Blick auf soziale Kompetenzen (Veränderungsmessung der sozialen Kompetenzen, auch in der Kontrollgruppe); Erhebung vor und nach Beendigung des Programms,
- Einschätzung der Projektbesprechungen (Besprechungskultur) zu verschiedenen Messzeitpunkten unmittelbar im Anschluss an eine Projektbesprechung (auch im realen Arbeitsfeld); siehe auch Abbildung 2,
- teilnehmende Beobachtung und Verhaltensstichproben (z. T. mit Video, fortlaufend).

Auf den Fragebogen zum Selbst- und Fremdbild soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, da die Ergebnisse nicht Bestandteil des Interventionsprozesses im Rahmen der Evaluationsstudie waren und den Teilnehmern insofern nicht zurückgemeldet wurden. Es wurden im weitesten Sinn die kollektiven sozialen Kompetenzen der gesamten Projektgruppe erfasst. Langosch (1993, 8) weist darauf hin, dass das Arbeiten in

Sie suchen:

Qualitätsstandards für Personalentwicklung?

Bestellen Sie:

ISBN 3-922789-92-7 35,- €/60,30SFr

Sie suchen:

Qualitätsstandards für Ihre Assessment Center?

Bestellen Sie:

ISBN 3-922789-57-9 35,- €/60,30SFr

Natürlich bei:

www.windmuehle-verlag.de
Ihr zuverlässiger BücherScout

Untersuchungsplan der Evaluationsstudie im Überblick

	Trainingsgruppen (3 Projektgruppen)		Kontrollgruppe
Oktober	Fragebogen A* Fragebogen C*	Teilnehmende Beobachtung	laufend: Projektsitzungen
November Dezember	Fragebogen C		
Januar	Fragebogen B*		Fragebogen A
Februar März	Fragebogen C		
April	Rückmeldung von Evaluations- ergebnissen		
Mai Juni	Fragebogen C		
Juli	Fragebogen A Fragebogen B Fragebogen E* Rückmeldung von Evaluationsergebnissen		
September / Oktober	Lernzielbilanz (3 Monate nach Trainingsende)		Fragebogen A

A* = Fragebogen zum Selbstbild „Soziale Kompetenzen“
 B* = Fragebogen zum Fremdbild „Soziale Kompetenzen“
 C* = Fragebogen „Einschätzung der Projektbesprechung“
 E* = Fragebogen „Bericht über eine interne Bildungsveranstaltung“

Abb. 1

Zur Erfassung der Besprechungskultur in den Projekten wurde ein Fragebogen konstruiert, der zwei Aspekte misst: 1. Eigenschaften einer Arbeitsgruppe (z. B. den Teamprozess), die mit der Effektivität der Gruppe zusammenhängen³, 2. die Ausgewogenheit der Beiträge von den jeweiligen Mitgliedern eines Arbeitsteams, die als ein weiteres Element zur Beurteilung der Effizienz von Teams herangezogen werden kann.

Teamarbeit wird hier als ein Netz sozialer Beziehungen verstanden. Die grundlegende Annahme ist, dass die Ausgewogenheit der Beiträge die Identifikation und Verbundenheit im Team stärkt.⁴ Dies wiederum beeinflusst die Zufriedenheit, den Zusammenhalt und den Fortbestand des Teams.⁵

Für den ersten Ansatz modifizierte die Autorin Skalen des Fragebogens Work Group Characteristic Measure von Campion, die dem Kontext des NFP angepasst wurden (Campion 1993, 823 ff.). Es wurden Eigenschaften der Kommunikation, Kooperation und Innovation innerhalb der Teams sowie zum Kontext der Projektarbeit erfasst, wobei auch Vorgesetzte, Kollegen und Netzwerkpartner thematisiert wurden.

Teams ein wichtiger Bestandteil der Weiterbildung ist: „Sich gegenseitig beim Lernen zu unterstützen und miteinander zu lernen, muß bei jeder Weiterbildung enthalten sein, gleichgültig, welche Thematik abgehandelt wird.“

Die Besprechungskultur in den Projekten, in der sich Teile des Teamprozesses und die Ausprägung kollektiver Sozialkompetenz widerspiegeln, wird im Rahmen der Evaluation auch als Lernumfeld, als intervenierende Variable und als Rahmenbedingung des NFP verstanden. Die Besprechungskultur hat also Einfluss auf die zu messenden (Individual-)Effekte, ist aber gleichzeitig selbst ein nicht zu unterschätzender (Neben-) Effekt des NFP. Deshalb ist ihre Erfassung systemisch betrachtet zur Beantwortung der Fragestellung unverzichtbar. Gleichzeitig konnten mit der Erfassung der Besprechungskultur so genannte Werttreiber effektiven Projektmanagements ermittelt werden, deren Nutzen für die Organisation nur erahnt werden kann.

Für den zweiten Punkt wurde ein Konstrukt (Team-member Exchange Quality Scale TMX) von Seers und anderen (1995) modifiziert. Dabei wurden der eigene Beitrag und der Beitrag des Teams separat eingeschätzt. Ein Vergleich der Items unter diesem Aspekt sorgte für ‚Aha-Erlebnisse‘ und regte die Reflexion des eigenen Verhaltens und des Gruppenprozesses an. Die einzelnen Bereiche des Fragebogens sind im Überblick und in gekürzter Version dargestellt (vgl. Abb. 2).

4. Evaluation auf der Organisationsebene Die vierte Ebene der Evaluation, auch als „ultimate“ Evaluationsebene bezeichnet, bewertet nach Bergmann „Trainingswirkungen an ihrem Einfluß auf die Organisation“ (Bergmann 1999, 275). Die Erfassung der Zusammenarbeit in den Projektteams ist nach Ansicht der Autorin ein erster Schritt in Richtung Ultimate-Level-Evaluation, da bei der Suche nach Erfolgsfaktoren, die die Innovationsleistung einer Unternehmung entscheidend beeinflussen, in den letzten Jahren immer mehr die Teamarbeit als ein solcher Faktor in die Diskussion geraten ist. Da es sich bei den Projektgruppen nicht um Fertigungsteams handelt, deren Produktivität man als Leistungs- und Messkriterium nehmen könnte (ebenso wenig die Qualität ihrer Produkte), ist der Faktor „Zusammenarbeit im Team“ ein wichtiger Aspekt, der sich auf die Effektivität der Projektarbeit auswirkt. Im Rahmen dieser Evaluationsstudie wurde dieser Zusammenhang deutlich, ob-

Fragebogen zur Projektbesprechung

Themen im Überblick

Einschätzung des Teams und der eigenen Person	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz • Kooperation • Stimmung
Relevante Teamfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliches Wissen zur Geltung bringen können • Regelung der Strukturierung der Besprechung • Etwas Wertvolles für das Unternehmen leisten • Voranbringen der Berechenbarkeit des Projektes • Kreativität bei der Projektgestaltung zeigen
Eigene Position im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung • Persönliches Wohlfühl • Persönlicher Einfluss
Wechselseitige Unterstützung der Teammitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweise und praktische Tipps geben • Fähigkeiten der anderen wertschätzen • Verständnis für Probleme der anderen haben • Konkrete Hilfe anbieten • Offenes Feedback geben
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Würdigung aller Ansichten • Ansprechen unterschiedlicher Meinungen und Interessen • Offener, lösungsorientierter Umgang mit Konflikten • Aufnahme / Diskussion ungewöhnlicher Ideen • Bereitwilliger Austausch von Informationen • Viel Teamgeist besitzen • Vertrauen haben in die Effektivität des Teams
Kontext*	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte des NFP helfen mir bei Lernzielerreichung • Direkter Vorgesetzter kennt meine Projektaufgabe • Gespräche mit anderen über Projektarbeit hilft mir bei Lernzielerreichung • Direkter Vorgesetzter unterstützt Projektarbeit • Kollegen am Arbeitsplatz kennen Projektaufgabe • Austausch haben und Anregungen holen

*Das Konstrukt „Kontext“ wurde nur einmal erhoben.

Abb. 2

gleich andere intervenierende Variablen ebenfalls identifiziert wurden.

Nach Schulz und Frey (1998, 157) ist eine weitere Schlüsselqualifikation funktionierender Arbeitsgruppen ihre „Teamreflexivität“, worunter Fähigkeiten zu verstehen sind, sich als Gruppe

„selbst den Spiegel vorhalten“ zu können. Diese hohe Kunst des Miteinander-Umgehens in Arbeitsteams wurde durch die gewählte Sonderform der Evaluation als gezielte Intervention zusätzlich angeregt und im Verlaufe des NFP regelmäßig angewendet. Deshalb

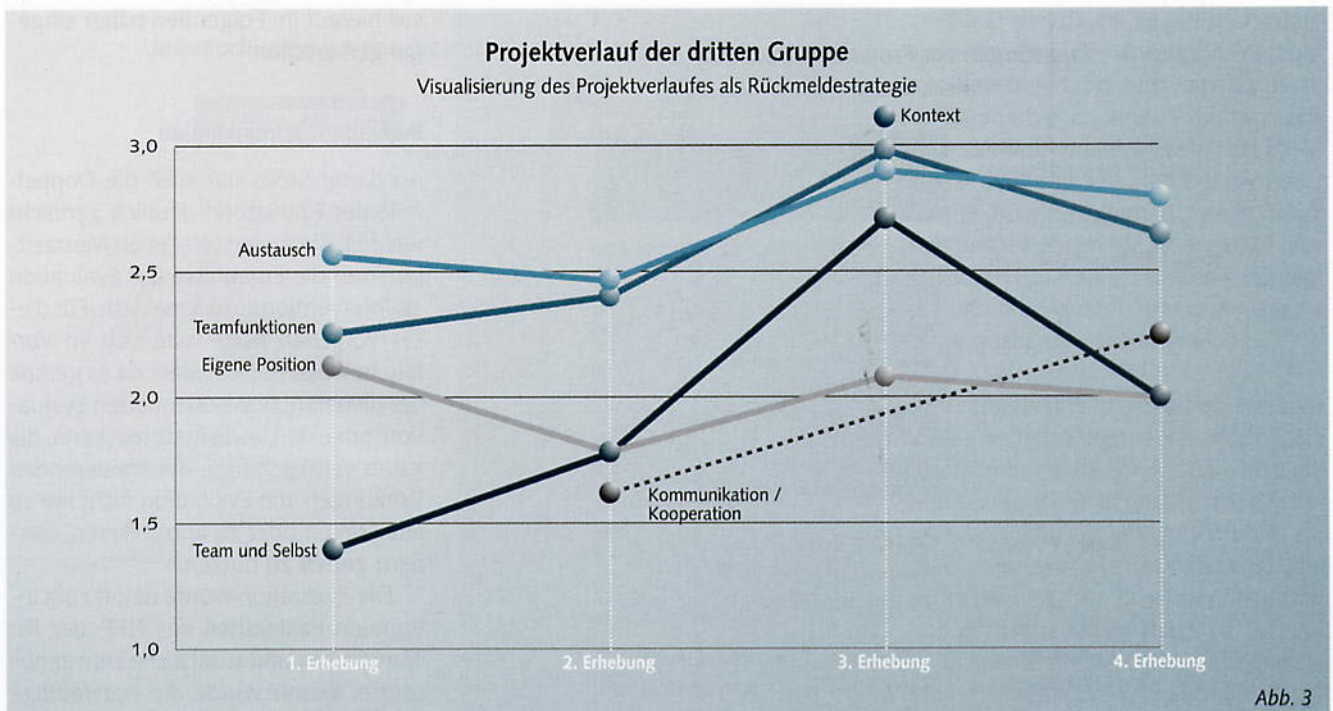
soll hierauf im Folgenden näher eingegangen werden.

Evaluation als Intervention

An dieser Stelle soll auch die Doppelrolle der Evaluatorin deutlich gemacht werden, die zu verschiedenen Messzeitpunkten die Ergebnisse der Evaluation als Intervention zurückmeldete. Für dieses Vorgehen hatte man sich im Vorfeld bewusst entschieden, da es gerade bei kleineren, praxisorientierten Evaluationsprojekten vorteilhaft sein kann, die kaum vermeidbaren, dynamisierenden Wirkungen von Evaluation nicht nur zu analysieren oder zu kontrollieren, sondern gezielt zu nutzen.⁶

Die Evaluation wurde damit zum integralen Bestandteil des NFP, der für Transparenz und zusätzliche Lernstimuli sorgte. Damit wurde die notwendige Akzeptanz für die Evaluation und das Vertrauen der Teilnehmer geschaffen. Intervenierend eingesetzte Evaluation kann den Teilnehmern Rückmeldung über ihren augenblicklichen Lernstand geben, den Lernprozess während der Maßnahme unterstützen und die Bereitschaft der Teilnehmer zur Selbstreflexion und Reflexion von Teamprozessen unterstützen. Außerdem bietet sie den Teilnehmern Transferhilfen, indem sie für Transferprobleme und -möglichkeiten sensibilisiert.⁷

In diesem Zusammenhang liegt die Frage nahe, ob dieses Vorgehen noch Evaluation ist beziehungsweise wie groß der Anteil der Interventionsmaßnahme an der Evaluation sein darf oder sollte. Auf das Spiegeln von Ergebnissen während des Trainings zu verzichten, hätte nach Ansicht der Autoren bedeutet, auf Lernchancen zu verzichten. Deshalb wurde die Evaluation als gezielte Intervention so gestaltet, dass der Fragebogen zu den Projektbesprechungen von der Evaluatorin zu verschiedenen Zeitpunkten ausgewertet und in aggregierter Form an die Teilnehmer zurückgemeldet wurde. Hier war manchmal eine Gegenüberstellung von Projektverläufen mit einer einzigen Kurve pro Projektgruppe ausreichend, um endlich das diskutierbar zu machen, was vorher schlecht in Worte zu fassen war (vgl. auch Abb. 3). Außerdem wurden die Daten der Frage-



bogen durch qualitative Daten kombiniert und damit angereichert. Hierbei handelte es sich um Daten der teilnehmenden Beobachtung und Sequenzen aus Videoaufnahmen, die in Projektbesprechungen sowohl innerhalb des NFP als auch im Arbeitsalltag zwischen den einzelnen Bausteinen des Programms erstellt wurden.

Dabei ging die Evaluatorin auf den Gruppenprozess im Projektteam ein und überließ es den Gruppen, solche Faktoren, die für die Arbeit in den Projektteams förderlich oder hinderlich waren, zu identifizieren. Anhand von Verhaltensstichproben aus Projektbesprechungen (mittels Video) konnten die Teilnehmer Ursachenforschung zu dem einen oder anderen Geschehen betreiben und die quantitativen Daten der Fragebogen aus ihrer Perspektive selbstständig interpretieren und Unterschiede zwischen den Gruppen diskutieren. Damit wurde eine weitere im Entwicklungsprogramm angewendete Lernmethode (kollegiale Beratung) aufgegriffen und durch diese Analysen arbeitsplatznah praktiziert.

Dies hatte positive Effekte auf die Entwicklung der Projektteams, und es kam nach solchen Reflexionsschleifen im Lernprozess immer öfter zu einer selbst gesteuerten Überprüfung des Vorgehens innerhalb der jeweiligen Teams. Außerdem wurde die Fähigkeit, situationsge-

rechtes und motivierendes Verhaltensfeedback zu geben, in der Gruppe geübt. Hierbei handelt es sich nach Greif und Kurtz (1996) zweifellos um eine „besondere soziale Kompetenz“.

Die gewählte Strategie differenzierter Rückmeldung von Evaluationsergebnissen zu verschiedenen Zeitpunkten ist mit Blick auf die Verhaltensmodellierung als besonders wirkungsvoll einzuschätzen und kann nicht durch Modellvideos mit ausschließlich positivem Verhalten ersetzt werden. Ahlers-Obermann (1997) weist darauf hin, dass die Nutzung der Videotechnik im Trainingskontext besonders für jene Mitarbeiter empfehlenswert sei, die Defizite in der Mitarbeiterorientierung in einer sozialen Interaktion aufweisen. Diese Erkenntnis wurde im Rahmen des Trainings- und Evaluationsdesigns erfolgreich genutzt.

Schlussfolgerungen

Die beschriebene Evaluationsstudie konnte durch Veränderungs-messungen Entwicklungen der sozialen Kompetenzen bei den Teilnehmern des NFP erfassen. Die Ergebnisse zeigten jedoch teilweise Unterschiede zwischen den einzelnen Projektgruppen und einzelnen Dimensionen des Konstrukts „soziale Kompetenzen“. Die Sozialkompetenz der Teilnehmer schien sich innerhalb der Projektgruppen unterschiedlich entwickelt zu haben. Deshalb lag der Verdacht nahe, dass es neben den Trainingsinhalten noch andere Wirkfaktoren gab, die Einfluss auf die Sozialkompetenzentwicklung und damit auch auf die Ergebnisse der quantitativen Erhebungen haben.

Die Besprechungskultur in der Projektgruppe schien das eigentliche Milieu gewesen zu sein, in dem die Teilnehmer Kompetenzen entwickeln konnten. Auf die Detailergebnisse soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden, da hier der Fokus auf das Vorgehen bei Evaluationsstudien gerichtet ist, nicht aber auf die inhaltlichen Ergebnisse der Evaluation selbst.

Erfolgsfaktoren der Studie waren nach der Auswertung folgende Aspekte:

- Herstellung von Offenheit und Transparenz (Sinn und Zweck / Ziele der Evaluation),
- Herausstellen des Nutzens der Evaluation für die Teilnehmer, wobei es wichtig war, von Anfang an klarzustellen, dass es nicht um Rückschlüsse auf Einzelpersonen geht,
- die Klarstellung, dass die Evaluation keinen Einfluss auf Leistungsbeurteilung haben würde,
- absolute Vertraulichkeit (insbes. der Individual-Fragebogen, der Erhebung des Selbst- und Fremdbildes) der personenbezogenen Daten,

- Einholen des Einverständnisses für die Teilnahme an Projektbesprechungen und für Rückmeldungen (in welchem Rahmen, Methode),
- enge Zusammenarbeit von Trainer und Evaluatorin,
- Einbeziehen aller Beteiligten in die Abstimmung des Evaluationsdesigns und die Koordination von Training und Evaluation,
- Rückmeldung der Evaluationsergebnisse auf kurze und knappe sowie verständliche Weise, lediglich beschreibend, nicht wertend,
- Darstellung des Zusatznutzens für Teilnehmer sowie
- eine gute Kombination qualitativer und quantitativer Daten.

Kritische Punkte im Rahmen des Evaluationsprozesses:

- Verschiedene Fragebogen zu unterschiedlichen Messzeitpunkten bedeuteten einen Zusatzaufwand für Teilnehmer.
- Der Nutzen für die Kontrollgruppe (z. B. Auswertung des Fragebogens) musste herausgestellt werden.
- Es gab keine Fragebogen für Projektbesprechungen in der Kontrollgruppe (Frage der Machbarkeit versus methodische Korrektheit; hier erfolgte Anpassung an Rahmenbedingungen der Organisation).
- Der Boden war durch die Organisation vorbereitet worden: Nicht alle Teilnehmer hatten Lernziele mit ihrem Vorgesetzten vereinbart, und nicht bei allen Teilnehmern waren diese Lernziele auf beobachtbares Verhalten hin operationalisiert worden (das ist kritisch für die Messbarkeit).
- Vorgesetzte als Prozessbegleiter, als Coach der Teilnehmer oder Controller der Lernziele wurden nicht ausreichend eingebunden.

Insofern lässt sich zusammenfassend sagen, dass es Ressourcen gab, die während des NFP und danach nicht systematisch genutzt wurden. Methodische Probleme (z. B. der Fragebogenerhebung, etwa Fehler- und Verzerrungstendenzen) waren der Evaluatorin bewusst und wurden bei der Diskussion der Evaluationsergebnisse sorgfältig berücksichtigt.

Erweiterungsmöglichkeiten der Evaluation (besonders unter Berücksichtigung der Transfermessung) unter Berücksichtigung der Machbarkeit betreffen insbesondere die Einschätzung der Lernzielerreichung durch den Vorgesetzten. Gleiches gilt für die Nutzung von Fremdeinschätzung bestehender Projektteams (also von Kollegen, die nicht am Programm teilnahmen, mit denen die Teilnehmer aber oft zusammenarbeiten).

Ausblick und Perspektiven

Um Fragen nach den Effekten solcher komplexer Prozesse wie der Entwicklung von Sozialkompetenz eindeutiger beantworten zu können, müssen die vielfältigen Wirkfaktoren und deren Interaktionen mit erhoben werden, was ein sehr komplexes Verfahren ist. Deshalb kann sich die Frage nach Aufwand und Nutzen von Evaluation nicht auf die (kurzfristigen) Effekte von Trainings konzentrieren. Außerdem sollten Evaluierungsmaßnahmen primär unter dem Aspekt der Mobilisierung inner- und überbetrieblicher Innovation betrachtet und der Wert von Evaluation nicht nur am unmittelbaren Output gemessen werden.

Nach Ansicht der Autoren lässt sich der Nutzen von Evaluation erst im Zusammenhang mit Folgeaktivitäten in der Organisation angemessen würdigen, wenn also für die Ableitung und Umsetzung von Konsequenzen aus Evaluationsstudien auch Verantwortliche benannt und in angemessener Weise Raum, Zeit und Budget eingeplant werden. Dies setzt einen entsprechenden Veränderungswillen voraus. Hierfür gilt es, den Boden vorzubereiten, zum Beispiel auch für die Phase nach dem Training und der Evaluation. So könnte zum Beispiel eine Reflexions- und Nachbereitungsphase im Sinne eines ‚Post-Project-Learning‘ eingeplant werden. Die systemische Auftrags- und Rollenklärung des Evaluators ist allerdings unabdingbar.

Summary

Evaluation of a Management Development Program

The authors describe their approach in connection with an evaluation study for a training program in the product area

“motors” of DaimlerChrysler AG. Method and content changes in the training program, in particular increased emphasis of self-organized learning and the integration of real work projects into learning, were the reason for the evaluation. Within the scope of the evaluation, these changes in the development measure and the effectiveness of the program for the development of competence were to be examined. The authors describe the design of the examination and its methodical proceeding, explain the choice of their concrete evaluation model, and describe the return of evaluation results to the participants of the promotion program (an example of an “intervening” evaluation).

Anmerkungen

- 1 Vgl. Kirkpatrick, 1994
- 2 Zitiert nach Bergmann, 1999
- 3 Vgl. Campion et al., 1993, 823–850
- 4 Vgl. Seers et al., 1995, 18 ff.
- 5 Gemünden / Högl, 1998, 277 ff.
- 6 Vgl. Will et al., 1987
- 7 Vgl. ebd.

Literatur

- Ahlers-Obermann, B. (1997): Differentielle Wirkung unterschiedlicher Rückmeldestrategien in Rollenspielen zur sozialen Interaktion, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fachbereich Psychologie
- Bergmann, B. (1999): Training für den Arbeitsprozess, Zürich
- Campion, M. A. / Medsker, J. J. / Higgs, A. C. (1993): Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups, in: *Personnel Psychology*, 46 (4), 823–850
- Gemünden, H. G. / Högl, M. (1998): Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 12 (3), 277–301
- Greif, S. / Kurtz, H.-J. (1996): Handbuch selbstorganisiertes Lernen, Göttingen
- Kirkpatrick, D. L. (1994): Evaluating training programs: The four levels, San Francisco
- Langosch, I. (1993): Weiterbildung, Stuttgart
- Schulz, S. / Frey, D. (1998): Wie der Hals in die Schlinge kommt: Fehlentscheidungen in Gruppen, in: E. Ardel-Gattinger / H. Lechner / W. Schlögl: Gruppendynamik: Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen, Göttingen
- Seers, A. / Petty, M. M. / Cashman, J. F. (1995): Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment, in: *Group & Organization Management*, 20 (1), 18–38
- Will, H. / Winteler, A. / Krapp, A. (1987): Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Konzepte und Strategien, Heidelberg