

Evaluation groß angelegter Veränderungsprojekte

Ein Kulturveränderungsprojekt in einem kommunalen Verkehrsbetrieb

Rafaela Kraus und Martin Rost

- 2.1 Was sollte verändert werden und warum? – 14**
- 2.2 Wie wurde verändert? – 15**
 - 2.2.1 Die Akteure im Veränderungsprozess – 15
 - 2.2.2 Die 1. Projektphase: Führungskräfte »kehren vor der eigenen Tür« – 16
 - 2.2.3 Die 2. Projektphase: Mitarbeitende und Führungskräfte »starten den Dialog« – 16
- 2.3 Sicherstellung von Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit des Veränderungsprojekts durch Evaluation – 17**
 - 2.3.1 Grundsätzliches zur Evaluation von Veränderungsprojekten – 17
 - 2.3.2 Wie plant man die Evaluation eines Veränderungsprojekts? – 19
 - 2.3.3 Was sind geeignete Evaluationsmethoden? – 19
 - 2.3.4 Wie wirkt die Evaluation? – 24
- 2.4 Fazit und Hinweise für die Praxis – 24**
 - 2.4.1 Was sollte bei der Evaluation von Kulturveränderungsprojekten beachtet werden? – 24
 - 2.4.2 Einige Ergebnisse der Evaluation – 27
- Literatur – 27**

Dieser Beitrag soll anhand eines bei einem Verkehrsunternehmen in kommunaler Trägerschaft durchgeführten Projekts zur Veränderung der Unternehmenskultur die Möglichkeiten zur Evaluation von umfassenden, langfristigen und aufwendigen Veränderungsprozessen aufzeigen. Das Veränderungsprojekt war 2-stufig angelegt: Die Interventionen setzten zunächst in Form von Seminaren und Workshops bei den Führungskräften an und anschließend bei den Mitarbeitenden, mit denen in Großveranstaltungen mit der Lernlandkartenmethode gearbeitet wurde.

2.1 Was sollte verändert werden und warum?

Bei dem Unternehmen, in dem dieses Veränderungsprojekt durchgeführt wurde, handelt es sich um einen Bereich eines kommunalen Versorgungsunternehmens mit rund 7000 Mitarbeitenden, das für eine deutsche Großstadt Dienstleistungen im Bereich Energieversorgung, Entsorgung und Verkehr bereitstellt. Der von dem Veränderungsprojekt betroffene Unternehmensbereich Verkehr bietet dort einen großen Teil des öffentlichen Personennahverkehrs an und beschäftigt knapp 3000 Mitarbeitende.

Im Rahmen der Liberalisierung der Europäischen Union und der damit verbundenen Anpassungsprozesse wurde in dem Unternehmen in den letzten 13 Jahren ein Wandel vom behördlichen Monopolbetrieb zum privatrechtlich strukturierten Konzern vollzogen. Im Zuge dieser Veränderungen wurde eine Reihe von Hindernissen für einen tiefgreifenden Wandel identifiziert:

- Veränderungsresistente **Subkulturen**: kein Wir-Gefühl
- **Rollenkonflikte** der unteren Führungsebene
- **Mangelnde Mitarbeiternähe** und Unglaubwürdigkeit des Managements
- **Ängste/Widerstände** aufgrund mangelnder Professionalität im Umgang mit Veränderungen

Schwächen der Kommunikations- und Führungskultur

Um diese Schwächen der gelebten Kommunikations- und Führungskultur zu überwinden, wurde ein umfassendes Veränderungsprojekt gestartet. Man wollte ein verbessertes Kommunikationsverhalten zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie einen lebendigeren Austausch in der eigenen Gruppe, aber auch zwischen Bereichen und Hierarchieebenen erreichen. Dazu sollten die sozial-kommunikativen Kompetenzen der Führungskräfte und deren Bereitschaft zur Übernahme von Eigenverantwortung gestärkt und Dialogplattformen für Mitarbeitende und Führungskräfte etabliert werden. Darüber hinaus wollte man den Umgang mit Veränderungen professionalisieren und die Führungskräfte in ihrer Rolle als Veränderungsmanager festigen.

Ansatzpunkte des Veränderungsprojekts: Kognitionen, Verhalten, Strukturen

Dazu wurden nachhaltige Veränderungen und Lernprozesse auf der kognitiven Ebene, der Verhaltensebene und der strukturellen Ebene bei Führungskräften und Mitarbeitenden angestrebt: Auf der

Verhaltensebene sollte die Führungs- und Kommunikationskompetenz verbessert werden, wovon man sich auch positive Auswirkungen auf die Kooperation und Kommunikation der Abteilungen erhoffte. Die Führungskräfte sollten ihre Rolle als Gestalter des Wandels akzeptieren und vorleben. Auf der **strukturellen Ebene** wurde versucht, neue Kommunikationsplattformen und -kanäle sowohl zwischen Abteilungen als auch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu schaffen.

Die Initialzündung für das Projekt waren folgende Beobachtungen der Ressortleiter im Unternehmensbereich Verkehr: Es gab Kommunikationsdefizite zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (z. B. unangemessener Umgangston), die Mitarbeiterzufriedenheit war gering, Gruppen- bzw. Ressortdenken (z. B. Schimpfen über die jeweils andere Gruppe) war üblich und Mitarbeitende und Führungskräfte hatten wenig Verständnis für die Markt- und Strategieänderungen des Unternehmens (z. B. wurde die Öffnung des Marktes für private Anbieter nicht ernst genommen).

» Wie reden denn die Vorgesetzten mit den Mitarbeitern? Da gab's so einiges an Fragezeichen. Hier galt wirklich noch das Prinzip »Ich schaff' Dir das an, und Du hast das gefälligst zu machen, und zwar, ohne es in Frage zu stellen!« – Getreu dem Motto: »Du sollst nicht denken, sondern lenken!« (Zitat eines Ressortleiters) «

Hier sollte das Veränderungsprojekt ansetzen: Durch mehr Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und Problembewusstsein sollten Ängste und Widerstände gegen Veränderungen des Unternehmens abgebaut und das historisch gewachsene Ressortdenken überwunden werden. Und das Vertrauen in die Führung des Unternehmens und das Commitment sollten durch mehr Hintergrundwissen zur Notwendigkeit von Entscheidungen des Managements gestärkt werden.

2.2 Wie wurde verändert?

Die Interventionen im Rahmen dieses groß angelegten Veränderungsprojekts betrafen alle Führungskräfte und Mitarbeitenden des Unternehmensbereichs und fanden zwischen 2005 und 2008 über einen Zeitraum von mehr als 3 Jahren statt.

2.2.1 Die Akteure im Veränderungsprozess

Da ein zentrales Definitionsmerkmal der Organisationsentwicklung die Mitwirkung der Betroffenen ist, werden diese im weiteren Sinne auch zu Beteiligten, die den Prozess mit gestalten. In das Management des Projekts war eine Vielzahl von Führungskräften der 1.–3. Hierarchieebene eingebunden, ebenso wie die Geschäftsführung und die

**Betroffene Führungskräfte
werden zu Beteiligten**

Leiter der Ressorts als Initiatoren und Machtpromotoren. Alle Führungskräfte sollten explizit zu Beteiligten werden. Eine externe Unternehmensberatung begleitete mit Prozess- und auch Inhaltsberatung die Projektplanung, die Wahl der Methoden und die Umsetzung der einzelnen Interventionen. Die Qualität der Durchführung und die Zielerreichung wurden von externen Evaluatoren überprüft. Eine Einbeziehung der Mitarbeitenden war in der 2. Projektphase vorgesehen.

2.2.2 Die 1. Projektphase: Führungskräfte »kehren vor der eigenen Tür«

Vorbildwirkung der Führungskräfte

Um durch eine intensive Zusammenarbeit im Abteilungs- und Gruppenleiterkreis ein Wir-Gefühl zu schaffen, wurde der 1. Abschnitt des Projekts, von Mitte 2005 bis Mitte 2007, ausschließlich mit den Führungskräften durchgeführt.

Diese 1. Phase des Projekts wurde metaphorisch mit »vor der eigenen Tür kehren« überschrieben. Die Führungskräfte sollten ihrer Vorbildrolle gerecht werden, mit gutem Beispiel vorangehen und als Erste Veränderungsbereitschaft zeigen. Folgende Interventionen für alle Führungskräfte fanden statt:

- **Vorträge und Seminarangebote** zu Führungs- und Kommunikationsthemen
- **Regelmäßige Lerngruppen** zu Führungs- und Kommunikationsthemen
- Außerdem wurde in mehreren Workshops ein **Führungshandbuch** von allen Führungskräften gemeinsam entwickelt.

Die vielfältigen Aktivitäten und Veranstaltungen hatten nicht nur das Ziel, Inhalte zu transportieren (z. B. betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, Führungswissen), sondern sollten auch dazu beitragen, das gegenseitige Verständnis über die Abteilungsgrenzen hinweg zu verbessern. Daneben hatten die Führungskräfte in dieser Phase die Aufgabe, die Inhalte für den 2. Teil des Projekts, die Dialogveranstaltungen, zu erarbeiten.

2.2.3 Die 2. Projektphase: Mitarbeitende und Führungskräfte »starten den Dialog«

Großgruppenveranstaltungen mit Lernlandkarten

Diese 2. – z. T. zeitlich parallel verlaufende – Phase betraf nun auch direkt die Mitarbeitenden. In den »**Dialogveranstaltungen**«, Großgruppenveranstaltungen mit jeweils mehreren 100 Mitarbeitenden, sollten die von den Führungskräften vorab erarbeiteten Inhalte den Mitarbeitenden vermittelt werden. Die Großgruppen wurden dabei in Kleingruppen aus Mitarbeitenden verschiedener Bereiche aufgeteilt, die jeweils von einer Führungskraft moderiert wurden. Die Inhalte

zur Unternehmens- und Marktsituation, zur Unternehmensentwicklung und zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens wurden dabei mithilfe von grafisch aufwendig gestalteten Plakaten, sog. Lernlandkarten, in einem geführten Dialog vermittelt. Der didaktische Einsatz von Lernlandkarten wird empfohlen, um komplexe Inhalte, wie z. B. neue Unternehmensstrategien, für die Mitarbeitenden verständlich zu machen und die Vermittlung von Kernbotschaften mit Metaphern zu unterstützen. Ein ergänzendes Moderationsmanual ermöglicht einen gesteuerten Bearbeitungsdialog, der zu besseren Lerneffekten führen soll, weil die Inhalte in kleinen, heterogen zusammengesetzten Gruppen gemeinsam, aber dennoch strukturiert erarbeitet werden können.

Um die Akzeptanz des Projekts zu erhöhen, fand im Vorfeld dieser Dialogveranstaltungen im Unternehmen eine **Kommunikationskampagne** statt. So begleitete z. B. eine in Form eines Comics gestaltete **Unternehmenszeitschrift** den Prozess und informierte die Mitarbeitenden über das Projekt.

Zwischen den mehr als 1 Jahr auseinander liegenden Dialogveranstaltungen wurden ergänzende Kleingruppenveranstaltungen – z. T. mit Freizeitcharakter – angeboten, bei denen einerseits die Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen sollten, Führungskräfte aller Ebenen persönlich kennen zu lernen, und andererseits die Inhalte der Dialogveranstaltungen informell gefestigt werden sollten.

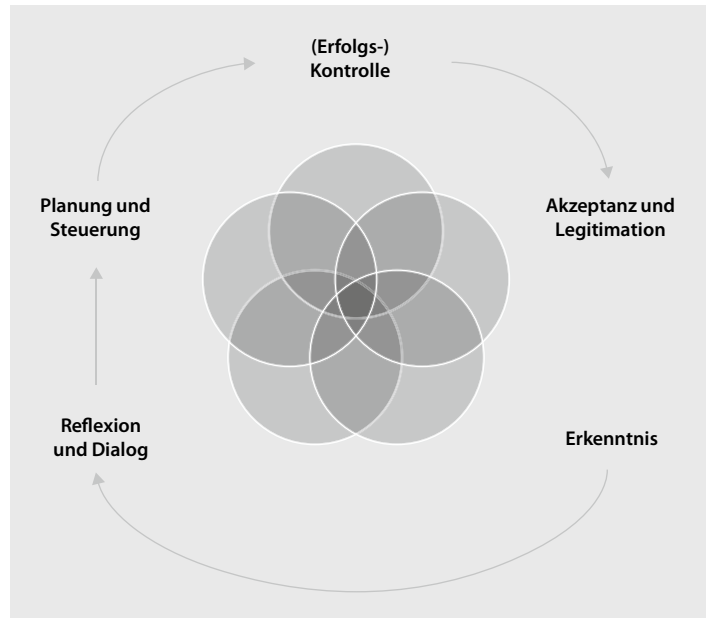
Begleitende Kommunikationskampagne

2.3 Sicherstellung von Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit des Veränderungsprojekts durch Evaluation

2.3.1 Grundsätzliches zur Evaluation von Veränderungsprojekten

Die Kunst einer Organisationstransformation durch langfristig angelegte Kulturveränderungsprojekte besteht darin, deren immanente Eigendynamik zuzulassen, ohne die angestrebten Ziele aus den Augen zu verlieren. Hierfür ist ein permanentes Veränderungsmanagement hilfreich, bei dem durch eine Messung der qualitativen und quantitativen Ausprägung erreichter Zwischenziele entweder die nächsten Schritte abgesichert oder Kurskorrekturen initiiert werden. Auf Grund des langfristigen Charakters des Projekts wurde daher bereits kurz nach dem Projektstart beschlossen, die Qualität und Nachhaltigkeit der Interventionen durch eine Prozessbegleitung mit Evaluationscharakter sicherzustellen. Das Unternehmen wollte in einer **formativen** und **summativen Evaluation** die Wirkungen des Projekts durch eine zielgerichtete, fragengeleitete Bewertung objektivieren, d. h. messen. Die **formative Komponente** sollte die Beteiligten dabei unterstützen, das Projekt zu steuern, die **summative Komponente** sollte den Entscheidungsträgern Hinweise zur Beurteilung des Pro-

Eigendynamik und Veränderungsmanagement



■ **Abb. 2.1** Funktionen der Evaluation groß angelegter Veränderungsprojekte

jekts geben (Clarke, 1999; Wottawa & Thierau, 2003). Als Evaluatoren wurde ein Team aus Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen (Psychologie, Betriebswirtschaft) engagiert.

Nach Rossi, Lipsey & Freeman (2004, S. 28) und Westermann (2002) ist »Evaluation [...] die explizite und systematische Verwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beschreibung und Bewertung« (Westermann, 2002, S. 5–6) der Konzeption, des Designs, der Implementation und des Nutzens bestimmter Gegenstände, z. B. sozialer Interventionsmaßnahmen.

Evaluation erfüllt dabei 5 grundsätzliche Funktionen (in Anlehnung an Stockmann & Meyer, 2009; vgl. ■ **Abb. 2.1**):

1. Evaluation dient der Gewinnung von Erkenntnissen über die Maßnahme.
2. Sie soll eine selbstkritische Reflexion dieser Erkenntnisse und einen Dialog darüber anregen.
3. Dadurch gibt sie Impulse für die Planung und Steuerung und kann die weitere Projektarbeit im Sinne einer Qualitätsentwicklung positiv beeinflussen.
4. Und schließlich soll sie als Erfolgskontrolle die Ergebnisse der Intervention nach vorher festgelegten Maßstäben überprüfen.
5. Hierdurch wird im Unternehmen Akzeptanz geschaffen und die Maßnahme wird legitimiert.

Evaluation als Gratwanderung zwischen Einbindung und Unabhängigkeit

Generell ist Evaluation in Unternehmen, insbesondere bei Veränderungsprojekten, jedoch noch wenig verbreitet; es werden damit eher Befürchtungen als die Chance zu einer professionelleren Pro-

zessionssteuerung verknüpft. Dies liegt nach Skinner (2004) u. a. an **Barrieren im Vorfeld**, die das Zustandekommen formeller Evaluationen verhindern, z. B. Kostengründe, fehlendes methodisches Knowhow, Angst vor Macht- und Kontrollverlust, mangelndes Verständnis für den Wert einer Evaluation und die Ansicht, dass ein informelles Monitoring durch das Management »ausreichend« wäre. Die Wirkungsmöglichkeiten von Evaluation werden aber auch infolge von **Barrieren während des Evaluationsprozesses** eingeschränkt, z. B. Fehlen einer tragfähigen gemeinsamen Zielvereinbarung zwischen dem (Projekt-)Management und den Evaluatoren, Zweifeln an der Aussagekraft qualitativ erhobener Daten und Misstrauen gegenüber den Evaluatoren. Um eine wirkungsvolle Evaluation zu gewährleisten, müssen daher vorab und während des Evaluationsprozesses ein intensiver Austausch der Evaluatoren mit den Auftraggebern stattfinden und ein Bewusstsein für den Nutzen und die Methoden der Evaluation geschaffen werden. Für die Evaluatoren bedeutet dies, dass sie stark in das Beziehungsgeflecht des Veränderungsprozesses eingebunden werden. Im dargestellten Veränderungsprojekt waren sie daher gefordert, immer wieder ihre Rolle zwischen Einbindung und Unabhängigkeit zu reflektieren.

2.3.2 Wie plant man die Evaluation eines Veränderungsprojekts?

Auftraggeber und Evaluatoren von Veränderungsprojekten sollten bei der Planung einer Evaluation die in ■ Abb. 2.2 dargestellten Planungsparameter beachten.

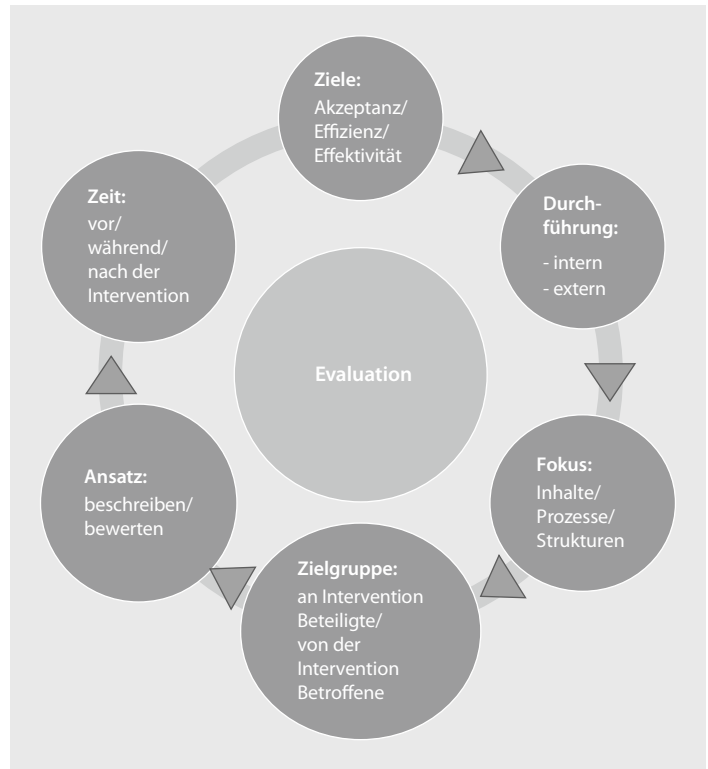
Den Ausgangspunkt für die Erstellung eines Evaluationskonzepts bilden dabei die Fragen nach den Zielen und Objekten der Evaluation. Dann sollten das Vorgehen festgelegt und der Zeitrahmen abgesteckt werden. Auch die Frage nach der geplanten Nutzung der Ergebnisse sollte bereits im Vorfeld einer Evaluation geklärt werden.

Die in ■ Tab. 2.1 wiedergegebene Checkliste bietet einen Überblick über die im Vorfeld einer Evaluation relevanten Fragestellungen.

2.3.3 Was sind geeignete Evaluationsmethoden?

In der Evaluation von Veränderungsprojekten können in der Regel die Methoden der empirischen Sozialforschung eingesetzt werden, die auch in der klassischen Organisationsentwicklung selbst verwendet werden. Vom »Feedback« in Organisationsentwicklungsprojekten unterscheidet sich eine Evaluation jedoch durch ihre größere Unabhängigkeit und eine transparentere Darlegung des Vorgehens und der Ergebnisse (Seitz et al., 2004). Ihre Aufgabe ist es nicht primär, das Projekt voranzutreiben, sondern einen umfassenderen Blick auf den Untersuchungsgegenstand zu ermöglichen. Im Fallbeispiel wurden in

Unterscheidung von Feedback und Evaluation



■ Abb. 2.2 Die Facetten eines Evaluationskonzepts

3 Phasen zunächst die Struktur des Veränderungsprojekts, dann die Prozesse und schließlich die Ergebnisse evaluiert.

Zur Überprüfung der Angemessenheit des im Projekt verwendeten Konzepts, der Methoden, der organisationalen Rahmenbedingungen und des Projektmanagements führten die Evaluatoren zuerst eine **Strukturevaluation** durch:

- Um einen ersten Zugang zum Untersuchungsgegenstand zu gewinnen, fanden zunächst Workshops und problemorientierte Interviews mit Vertretern des Controllings (Auftraggeber der Evaluation) und des Projektmanagements statt.
- Ergänzend wurde eine Dokumentenanalyse relevanter Unterlagen des Unternehmens und des Veränderungsprojekts durchgeführt (Qualitative Inhaltsanalyse).

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse entwickelten die Evaluatoren einen Leitfaden mit an die Projektbeteiligten gerichteten Reflexionsfragen (vgl. ► Checkliste: Evaluationsmethode »Dokumentenanalyse« – einige Beispiele für Reflexionsfragen). Im Fallbeispiel war ein Ergebnis der Reflexion die Erkenntnis, dass die gewünschte Kulturveränderung im Veränderungsprojekt selbst nur unzureichend

■ **Tab. 2.1.** Checkliste zur Auftragsklärung für Evaluatoren und Auftraggeber

Ziele (Warum wird evaluiert?)	- Ziele der Evaluation? - Evaluationsinhalte? - Evaluationskriterien?
Objekte (Was/wer wird evaluiert?)	- Auslöser und Ziele des Veränderungsprojekts? - Geplanter Verlauf und »Meilensteine« des Veränderungsprojekts? - Kritische Faktoren im Veränderungsprojekt (z. B. »Barrieren und Treiber«)? - Zentrale Zielgruppen des Projekts und Zielgruppen der Evaluation? - Stichproben/Vollerhebung?
Vorgehen (Wie wird evaluiert?)	- Formative Evaluation (Prozessbegleitung) und/oder summative Evaluation (Ergebnisevaluation)? - Erhebungsmethoden und deren Standardisierungsgrad (qualitativ/quantitativ)? - Kostenrahmen der Evaluation?
Zeitraumen (Wann wird evaluiert?)	- Erhebungszeitpunkte? - Stichtag/Längsschnitt?
Nutzung (Wie werden Ergebnisse aufbereitet?)	- Adressaten der Ergebnisse? - Geplanter Umgang mit Evaluationsergebnissen?

abgebildet war. Die Kommunikationsprobleme, die mit dem Kulturveränderungsprojekt eigentlich gelöst werden sollten, waren »en miniature« in der Projektorganisation reproduziert worden. So wurde erkannt, dass die Bezeichnung »Dialogveranstaltung« Reaktanz bei den Mitarbeitenden auslöste, weil sie kaum in die Gestaltung der Veranstaltungen eingebunden waren, also hier nur wenig »Dialog« stattfand.

i Checkliste: Evaluationsmethode »Dokumentenanalyse« – einige Beispiele für Reflexionsfragen

- Werden alle Mitarbeitenden sensibilisiert für das Thema »Werte«?
- Werden die Werte der Mitarbeitenden an das Management kommuniziert?
- Finden Zusammenkünfte von Mitarbeitenden und Management statt, in denen Werte diskutiert werden?
- Finden Zusammenkünfte von Mitarbeitenden und Management statt, in denen das erwünschte Verhalten besprochen wird?
- Findet ein Kontextmanagement statt, d. h. werden Rahmenbedingungen gestaltet, die neues Verhalten ermöglichen?

Qualitative und quantitative Evaluationsmethoden

2

Das Zentrum von Evaluationen im Organisationsbereich bilden generell Befragungen, die je nach Art der Durchführung der qualitativen oder der quantitativen Sozialforschung zugeordnet werden. Qualitative Methoden in der Evaluationsforschung sind z. B. Interviews mit unterschiedlichem Strukturierungsgrad sowie Gruppendiskussionen. Quantitative Methoden sind v. a. schriftliche, standardisierte Befragungen. Eine weitere häufig eingesetzte Methode sind Beobachtungen, die ebenfalls sowohl quantitativen als auch qualitativen Charakter besitzen können.

Für die **Prozessevaluation**, die Begleitung und Überprüfung der laufenden Interventionen, wurden die Erkenntnisse hauptsächlich aus Befragungen und Beobachtungen gewonnen:

- Es wurden informelle Gespräche mit der Geschäftsleitung geführt.
- Es fanden halbstrukturierte Interviews mit Führungskräften statt (vgl. ► Checkliste: Evaluationsmethode »Interview« – Auszug aus dem Interviewleitfaden für Führungskräfte).
- Es wurden teilnehmende Beobachtungen sowie halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitenden durchgeführt.

i Checkliste: Evaluationsmethode »Interview« – Auszug aus dem Interviewleitfaden für Führungskräfte

- Wie haben Sie sich auf Ihre Rolle als Moderator vorbereitet?
- Wie haben Sie sich auf den Umgang mit »schwierigen« Mitarbeitenden vorbereitet?
- Wie schaffen Sie es, die im Manual zur Lernlandkarte geforderte Neutralität durchzuhalten?
- Wo sehen Sie in Bezug auf die Bearbeitung der Lernlandkarte Konfliktpotenzial?

Messung von Einstellungs- und Verhaltensänderungen

Das zentrale Instrument der **Ergebnisevaluation**, bei der eine Messung der tatsächlichen Effekte der OE-Maßnahmen das Ziel war, stellte jedoch eine schriftliche, standardisierte Längsschnittbefragung dar: In der Vorbereitungsphase der 1. und nach der 2. Dialogveranstaltung fanden Befragungen der vom Veränderungsprojekt betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie einer nicht betroffenen Kontrollgruppe statt, in denen die Einstellungs- und Verhaltensänderungen gemessen wurden. Zusätzlich wurde das Erleben der Dialogveranstaltungen von Führungskräften und Mitarbeitenden jeweils im Anschluss an diese abgefragt (vgl. ■ Abb. 2.3).

Durch die Kombination qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden wurde einerseits sichergestellt, dass keine zentralen Aspekte oder Probleme des Veränderungsprozesses übersehen wurden, andererseits konnten die gesammelten Erkenntnisse repräsentativ überprüft und die Veränderung psychologischer Konstrukte, wie z. B. der Motivation, gemessen werden (vgl. ■ Abb. 2.4).

Change Management Praxisfälle

Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team,
Individuum

von Rosenstiel, L.; von Hornstein, E.; Augustin, S.
(Hrsg.)

2012, XIX, 434 S. 109 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-29990-2