

**Eine Zahl ist die reduzierteste Form des Urteils über die Leistung eines Systems. Für Aktiengesellschaften repräsentiert der Börsenwert als wichtigste Zahl das Resultat komplexer Evaluationsvorgänge. Zusammengesetzt aus tatsächlichem und erwartetem Wert einer Organisation ist er das Symbol für Erfolg oder Misserfolg des gesamten Unternehmens. Doch was genau wird hier eigentlich bewertet? Worauf basieren die Zahlen? Die Frage nach dem Wert stellt sich für Organisationen insbesondere in Zeiten beabsichtigter Veränderung: Transformationsprozesse in und von Organisationen basieren auf der Etikettierung von Organisationsstrukturen oder -Prozessen als unbefriedigend. Jede Form von Transformation - Organisationsentwicklung gleich wie Rationalisierung - verheisst die Verbesserung solcher Zustände. Jede Feststellung eines Organisations-Wertes ist aber weniger objektiv als vielmehr perspektiven- und interessensabhängig. Der Beitrag liefert Leitlinien für eine interventionsorientierte Evaluationsarbeit in komplexen Transformationsprozessen.**

# Heiko Roehl Helmut Willke Kopf oder Zahl!?

## Zur Evaluation komplexer Transformationsprozesse

Jedes System hat seine Zahl. Wann immer über die Leistungen eines Systems geurteilt wird, sind Zahlen im Spiel: Gleichwie sich der Schüler in einem Wertekosmos bewegt, der zwischen eins und sechs liegt, legt die Sechs- oder Siebenstelligkeit einer Einschaltquote die Performance einer Sendeanstalt fest. Für Aktiengesellschaften repräsentiert der Börsenwert diese Zahl. Zusammengesetzt aus tatsächlichem und erwartetem Wert einer Organisation ist er das Symbol für Erfolg oder Misserfolg, für Gedeih und Verderb des Unternehmens.

Wirft man einen Blick hinter die Zahl, um die Mechanismen aufzudecken, die sie erzeugen, so gelangt man zu mehr oder weniger expliziten Kriterien der Begründung des zahlenmässigen Wertes. Für die Schule etwa bedeutet das, eine Schulnote als Zusammensetzung aus schriftlicher und mündlicher Leistung zu verstehen. Dekomponiert man diese Kriterien weiter, so landet man bei der mündlichen Leistung etwa bei der Qualität bzw. Quantität des Gesagten, möglicherweise aber auch bei dem Ausmass, in dem das Gesagte zur Auffassung des Lehrers passt (Abb. 1).

Um die tatsächliche Bedeutung der Zahl zu verstehen, müssen wir nach ihrem Grund fragen. Jede Münze – als prägnanteste Symbolisierung von Wert – hat zwei Seiten: die Seite der Zahl als quantitative Bestimmung des «Wieviels» eines Wertes und die Seite des Kopfes als qualitative Bestimmung des Grundes des Wertes. Eine «1» sagt nichts über den Wert einer Münze, solange nicht bekannt ist, ob es sich um Lira oder Dollar handelt. Der «wirkliche» Nutzwert der Münze erschliesst sich uns erst unter Rückbezug auf den Grund, den Gründer, den Herausgeber und Garanten der Münze. Jede Evaluation – als Ergebnis eines Prozesses der Bewertung eines Objekts oder Systems – hat in analoger Weise zwei Seiten. Erst mit Bezug auf das Mass gewinnt die Zahl als Differenz einen Sinn.

Die Frage nach dem Wert stellt sich für Organisationen insbesondere in Zeiten beabsichtigter Veränderung: Transformationsprozesse in und von Organisationen basieren auf der Etikettierung von Organisationsstrukturen oder -prozessen als mangelhaft oder verbesserungswürdig.

Jede Form von Transformation – Organisationsentwicklung ebenso wie Rationalisierung – verheißt die Verbesserung solcher Zustände. Am Ende eines Veränderungsprojektes stehen häufig wieder Zahlen: Der Berater präsentiert gesunkene Fehlzeiten, verbesserte Auslastungen, erhöhte Renditen.

Insbesondere wenn Veränderungsziele mit «weichen» Faktoren wie Innovationsfähigkeit, Kulturentwicklung oder Arbeitszufriedenheit zusammenhängen, bleibt jedoch häufig das, was zwischen der Diagnose eines unbefriedigenden Zustands und seiner – häufig nur vermeintlichen – Verbesserung steht, im Dunkeln: Worauf basieren die Zahlen? Sind die ursprünglichen Ziele des Veränderungsprojektes überhaupt messbar? Wer urteilt eigentlich über das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Veränderung?

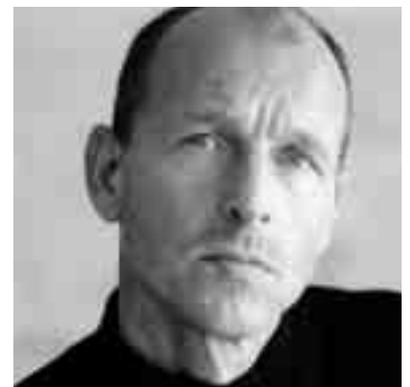
Diese Fragen stehen im Kontext der allgemeinen Bewertungsproblematik für Organisationen. Was eine Organisation – im Sinne der Begründung ihrer Zahlen –

zu einer guten und effizienten Organisation macht, hängt davon ab, wer eigentlich mit welchen Beobachtungsinstrumenten auf welche Dimensionen der Organisation Bezug nimmt. Das bedeutet, die Frage zu stellen, worum es hier eigentlich geht.

### «Worum geht es hier eigentlich?» - Veränderungstheorien als Systemmodelle

Der erste Schritt jeder Diagnose und jeder Evaluation ist die Frage: «Worum geht es hier eigentlich?» Hier tun sich allerdings Differenzen auf. Denn nun kommt es darauf an, wer aus welcher Perspektive diese Frage stellt und wer sie aus welcher Logik heraus beantwortet. Worum geht es bei einem Unternehmen? Im Kontext moderner differenzierter Gesellschaften ist klar, dass Unternehmen als Organisationen des Wirtschaftssystems der Logik dieses Funktionssystems unterworfen sind, also (geldbasierte) Zahlungsfähigkeit elementare Bedingung ihres Funktionierens ist. So weit, so gut. Aber was kommt danach? Zahlungsfähigkeit unter welchen sachlichen Bedingungen, in welchen Zeithorizonten und im Rahmen welcher sozialen Regelsysteme? Wer bemisst Zahlungsfähigkeit nach welchen Kriterien? Warum gelten Internetfirmen oft noch als zahlungsfähig, wenn sie über Jahre hinweg keine Gewinne machen? Warum gelten Mindestlöhne als unabdingbar, obwohl sie die Zahlungsfähigkeit von Firmen verringern? Warum sagen Finanzindikatoren der zurückliegenden Jahresbilanzen immer weniger über zukünftige Zahlungsfähigkeit aus? Warum gilt «Downsizing» bei vielen Managern als valide Strategie zur Erhöhung der Zahlungsfähigkeit ihrer Unternehmen, obwohl empirische Untersuchungen dieser Annahme massiv widersprechen?

Fragen dieser Art machen deutlich, dass es an der Zeit ist, sich bezüglich der Systemmodelle von Unternehmen (und von Organisationen im allgemeinen), als auch bezüglich der Instrumente für Diagnose und Evaluation mit einigen Kom-



**DR. HEIKO ROEHL** arbeitet im Bereich Forschung Gesellschaft und Technik der DaimlerChrysler AG im Themenkreis Wissensorganisation, Intervention und Strategiearbeit.

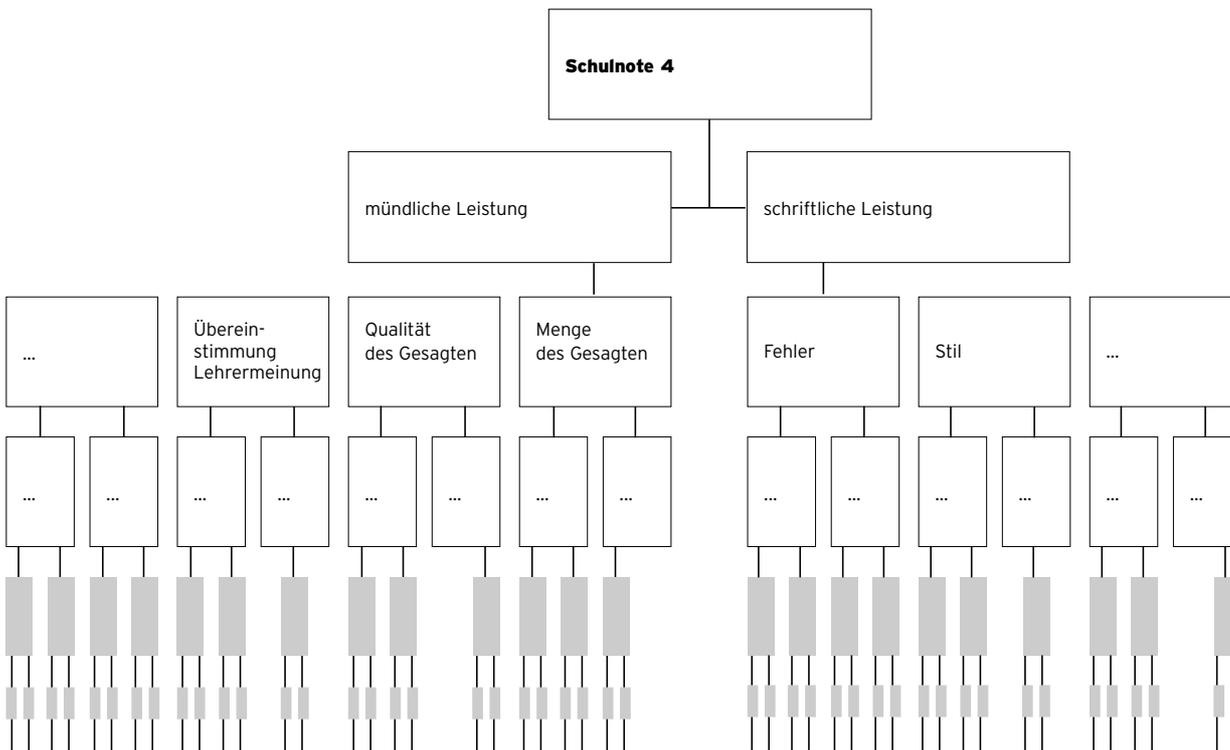
DaimlerChrysler AG  
Alt-Moabit 96a  
D-10559 Berlin  
Fon (0049) 30 399 82-328  
Fax (0049) 30 399 82-108  
E-Mail: heiko.roehl@DaimlerChrysler.com

**PROF. DR. HELMUT WILLKE** ist Professor für Planungs- und Entscheidungstheorie an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Forschungsschwerpunkte: Systemtheorie, Staatstheorie, Wissensmanagement, Organisationsentwicklung

Königsbergerstrasse 60  
D-50259 Pulheim  
Fon (0049) 2234-986 197  
Fax (0049) 2234-986 199  
E-Mail: hwillke@t-online.de

ABBILDUNG 1

## Jedes System hat seine Zahl



plizierungen anzufreunden. Es genügt nicht mehr, nur eine Dimension unternehmerischen Handelns als Königsdisziplin auszurufen und ihre Beherrschung als allein selig machend zu verkünden – sei es Risikoallokation, Reduktion von Transaktionskosten, Wissensbasierung oder was auch immer (Abb. 2).

Je nach Systemmodell fällt die Antwort auf die Frage «Worum geht es hier eigentlich?» verschieden aus. Für die Gestaltung von Transformationsprozessen bedeutet dies, dass Veränderungsstrategien immer von einem bestimmten Bild von Steuerbarkeit auszugehen haben. Je nachdem, ob wir Steuerung inner- oder ausserhalb der Organisation verorten («locus of control», Abb. 3), also umwelt-, innenwelt-, oder systembezogen argumentieren, werden wir eher Evolution oder Steuerung als treibende Kräfte von Veränderung identifizieren. Praktisch be-

deutet dies, dass – je nach Veränderungstheorie der Akteure – in bezug auf den angestrebten Transformationsprozess völlig unterschiedliche Projekte auf der To-Do-Liste stehen (Siehe Fall 1).

### Transformation: Organisationsentwicklung und/oder Rationalisierung?

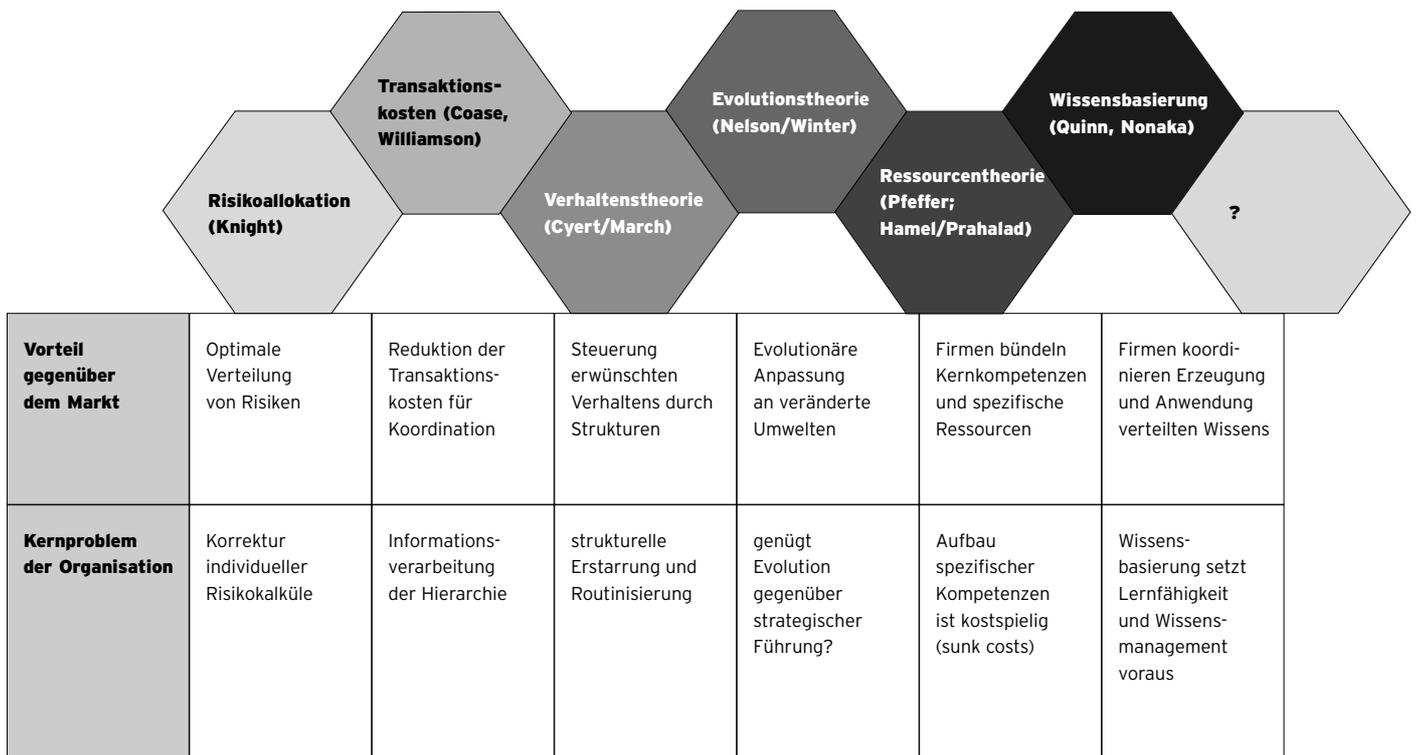
Hier erweist sich, dass erst die Einsicht in die Gleichzeitigkeit von *Evolution und Steuerung* ein angemessenes Verständnis der Schwierigkeiten und Hindernisse gesteuerter Transformation ermöglicht. Jede gezielte Steuerung, etwa durch Manager, Berater oder Investoren, findet auf einem weiten Feld evolutionär ablaufender, von Akteuren nicht beeinflussbarer Veränderungsdynamiken statt, die sich unberechenbar auf Veränderungsstrategien auswirken. Jeder Ansatz für Ma-

nagement und Beratung, der diese Einbettung jeder gezielten Steuerung in weite Wogen evolutionärer Veränderung unterschlägt, verspricht Machbarkeiten, die illusorisch sind, und unterschlägt Risiken, die unvermeidlich sind. Besonders deutlich wird dies im Hinblick auf die beiden populären Transformationsstrategien von *Organisationsentwicklung* und *Rationalisierung*:

*Organisationsentwicklung* weckt als Begriff und Konzept zunächst die Konnotation eines humanistischen und systemischen Ansatzes. Als humanistisch verstandene Strategie der Veränderung basiert sie auf der Vorstellung, dass Organisationen primär Resultanten des Zusammenspiels von Menschen sind. Als systemisch verstandene Strategie nimmt sie Organisationen dabei als Ergebnis von Kommunikationsprozessen und von Regeln und Mustern wahr, welche die For-

ABBILDUNG 2

## Systemmodelle der Organisation



men der Kommunikation bestimmen. Darüber hinaus gibt es unzählige weitere Verständnisse von Organisationsentwicklung von behaviouristischen bis hin zu wertorientierten Ansätzen.

*Rationalisierung* weckt als Begriff und Konzept dagegen eher die Vorstellung von «Occams razor». William Occam hatte bereits im 14. Jahrhundert das Axiom formuliert, wonach «it is vain to do more what can be done with less». Rationalisierung zielt einerseits auf das chirurgisch präzise Abschneiden allen barocken «Ballastes», andererseits auf ein zweckrationales, Zweck-Mittel-optimiertes Überprüfen von Abläufen und Leistungen auf Effizienz und Effektivität.

Organisationsentwicklung und Rationalisierung stellen sich bei näherer Hinsicht als Veränderungsstrategien heraus, die zwar vermeintlich denselben Gegenstand – Organisation in ihrer Verän-

derung – haben, ihn aufgrund von unterschiedlichen Systemmodellen aber vollkommen unterschiedlich bewerten. Dies führt differierende Beobachtungen, Diagnosen und Evaluationen mit sich.

### Diagnose und Evaluation

Alle Interventionsexperten – seien dies Pädagogen, Entwicklungspolitiker, Planer, Therapeuten oder eben Unternehmensberater – müssen sich inzwischen mit der Erfahrung auseinandersetzen, dass ihre zu einer Diagnose führenden Beobachtungen eines fremden Systems keineswegs mit dem «Selbstverständnis» des beobachteten Systems übereinstimmen muss. Genauer: Jeder Beobachter ist ein eigenes, in der Regel lebendes System; und er muss dies als Prämisse der Möglichkeiten des Beobachtens und seiner Rolle als Beobachter berücksichtigen.

Selbst wenn wir annehmen, dass wir einigermassen zuverlässig unterscheiden können, ob wir uns selbst beobachten oder etwas ausserhalb des eigenen Systems, bleibt das Problem, wie ein Beobachter die potentiell unendliche Verschachtelung von Selbstbeobachtung und Fremdbeobachtung eingrenzen, kontrollieren und produktiv verwenden kann.

Die humanistisch geprägten Beobachtungen der *Organisationsentwicklung* erweisen sich etwa dort als problematisch, wo sie genutzt werden, um für die Betroffenen von Veränderungsprozessen zu verschleiern, dass es bei der beabsichtigten Entwicklung um definitive Zugewinne an Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit, Wertschöpfung etc. geht. Auch Organisationsentwicklung wird nur in Gang gebracht, wenn die Diagnose eines Mangels oder Missstandes und damit die Diagnose eines Leidensdrucks

klar genug ist, um die Kosten einer Veränderung einzugehen.

Jede *Rationalisierung* dagegen ist problematisch, solange und soweit unklar bleibt, um welche Ratio, Vernunft oder Optimierung es geht, auf welcher Ebene und auf welchen Zeithorizont sie greifen soll. Effektive Rationalisierung auf der einen Ebene zum einen Zeitpunkt können auf anderer Ebene zu anderer Zeit das Gegenteil bewirken. In der Entscheidung für die eine oder andere Transformationsstrategie liegt das Risiko einer *Vernachlässigung wesentlicher Aspekte organisationaler Veränderung*. In dieser Situation grundlegender Ungewissheit gibt es zwei Möglichkeiten des prinzipiell nicht auflösbaren Problems: Ein systematischer(er) Umgang mit Beobachtung einerseits und Kommunikation andererseits. Es empfiehlt sich deshalb gerade für einen beraterischen Kontext dringend, nicht vorschnell von einer zielsicheren Entscheidung für oder gegen OE respektive für oder gegen Rationalisierung zu sprechen.

Alles was machbar ist, ist sehr viel umständlicher und indirekter. Es geht um Konstruktion von Wirklichkeiten auf Seiten von Klienten und Beratern, in denen die Konstruktionen von Wirklichkeiten anderer Systeme einen Spielraum haben. Individuen und erst recht soziale Systeme sind nicht-triviale Systeme zumindest in dem Sinne, dass sie in komplexer und perplexer Weise auf externe Stimuli reagieren – und zudem festlegen, was sie als externe Stimuli überhaupt zu akzeptieren bereit sind. Zwar geistern noch immer Pawlowsche Hunde und Skinnersche Tauben durch unsere Vorstellungen; doch man kann inzwischen wissen, dass menschliches Denken und Fühlen und soziale Kommunikation sich Trivialisierungen nicht problemlos fügen.

Welche Bedeutung hat Evaluation in diesem Zusammenhang? Evaluation ist ein *Prozess* der systematischen Bewertung/ Beurteilung eines meist komplexen Gefüges von Ergebnissen. Sie setzt Ziele, Kriterien und Massstäbe voraus und hat (im Gegensatz zum Controlling) Interesse am Verstehen des gesamten nichttrivialen Wir-

ABBILDUNG 3

## Kontrolle der Veränderung? Theorierelative Annahmen zur Steuerbarkeit

	Umwelttheorien der Organisation	Innenwelttheorien der Organisation	Systemtheorien der Organisation
<b>Beispiele</b>	Kontingenztheorie Ressourcentheorie	Entscheidungstheorien Führungstheorien	Enacted Environment Steuerungstheorie
<b>Locus of Control</b>	aussen	innen	relational
<b>Folgen für Steuerung</b>	Umwelt steuert das System	Starke Führung steuert das System	Selbststeuerung und Kontextsteuerung

kungsgefüges eines bewerteten Prozesses. Dies setzt wiederum ein Verständnis dessen voraus, was dem evaluierenden Blick vorgegeben wird. Es sind insbesondere die Komplikationen des Beobachtens und folglich des Diagnostizierens, die deutlich machen, was wir dem Sehen vorgeben.

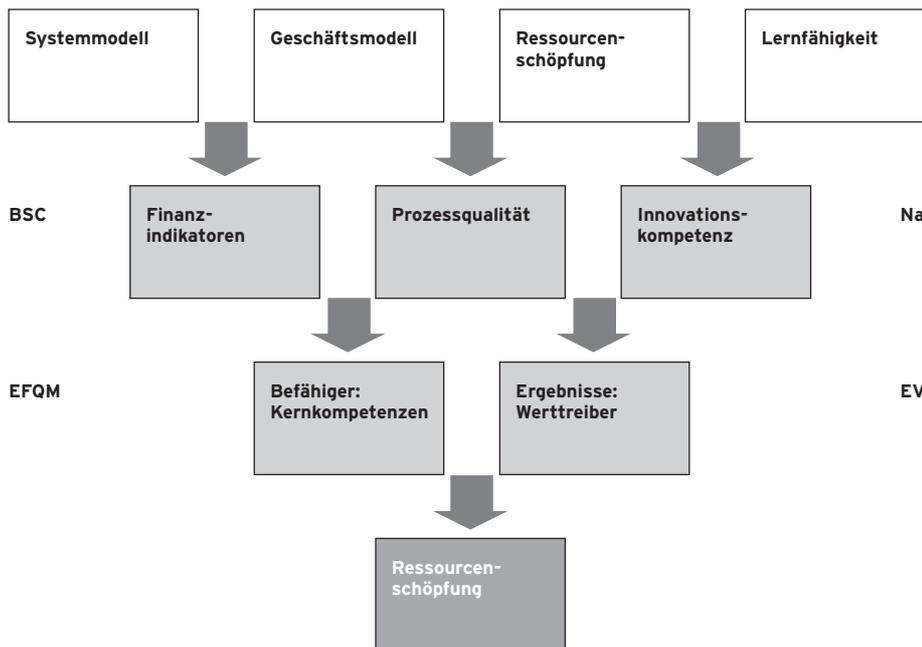
Inzwischen gibt es eine Reihe mehr oder weniger stark standardisierter Diagnoseinstrumente wie ISO 9000 ff., den Skandia Navigator (Nav), EFQM, Balanced Scorecard, ökonomische Wertanalyse (EVA) oder das *Rating*, die es einfacher machen, sich auf Grunddiagnosen zu verständigen. Diese Evaluationsinstrumente lassen sich in einen systematischen Zusammenhang bringen, der zumindest klärt, welcher Aspekt auf welcher Generalisierungsstufe zur Debatte steht (Abb. 4). Dies verschiebt das Problem zwar nur, allerdings auf eine rationalere und nachprüfbarere Ebene. Denn problematisch bleibt die Auswertung und Bewertung der Diagnose anhand bestimmter Mass-

stäbe grundsätzlich: also *Evaluation*. Auch Evaluation lässt sich durch Vergleich und Offenlegung von Massstäben, also durch unterschiedliche Formen von Audits so weit objektivieren, dass zumindest Verständigung über Rahmen und Wertigkeiten erreicht werden kann.

Dies lenkt den Blick über Diagnose und Evaluation hinaus auf den Transformationsprozess insgesamt, um den es Klient und Berater bei allen Unterschieden gleichermassen gehen sollte. Kommunikationen im Beratungsprozess eröffnen sicherlich Möglichkeiten, Diagnosen zu testen und auf ihre Brauchbarkeit zu überprüfen. Das besondere Geschick von Interventionsexperten besteht zu einem guten Teil darin, ihre Diagnosen tatsächlich als präsumtive Konstruktionen zu behandeln und auf bestimmte Anzeichen hin zu revidieren – und dies so lange, bis sich jene besondere Qualität einer wechselseitig akzeptablen und brauchbaren Systemdiagnose herauskristallisiert, wel-

ABBILDUNG 4

## Evaluationsinstrumente



che die spezifische Operationsweise des Klientensystems bezeichnet und generiert. Genau in diesem Sinne lassen sich Evaluations- und Transformationsprozesse als Teile eines rekursiven Kreises verstehen, in dem es in einem präzisen Sinne um Selbststeuerung geht – um die instruktive Verarbeitung von Differenzen.

Wenn dies über Kommunikation möglich sein soll, dann muss viel stärker als bislang üblich Kommunikation in ihrer Funktion beachtet werden, Negationen zu produzieren und Dissens treffsicher zu bezeichnen. Denn die schrittweise Annäherung aufeinander bezogener Fremdbeschreibungen oder Diagnosen wird über Negationen und Dissens prozessiert: indem ein Akteur oder System beobachtet, dass seine Beschreibung eines anderen Systems nicht passt oder akzeptiert wird, sieht er sich zu Korrekturen und weiteren Tests veranlasst. Kommunikative Übereinstimmung, Verstehen und Verständigung ist dann das Ergebnis

selbstreferentiell fundierter, rekursiver Iterationen von differierenden Diagnosen (Wirklichkeitsbeschreibungen), deren Unterschiede über die präzise Bezeichnung von Dissenspunkten allmählich eingeebnet werden können.

Diagnose und Evaluation laufen nicht voraussetzungslos ab, sie sind nicht «objektiv». Dass sie von den Instrumenten der Beobachtung und den Kriterien und Modellen der Evaluation abhängen, überrascht heute niemanden mehr. Schwieriger ist es schon zu sehen, dass auch noch die Auswahl der Instrumente und Kriterien einem «vorausseilenden Gehorsam» der Vorsteuerung durch *Leitideen* der Veränderung unterworfen sind, die auch Ideen über generalisierte Wertigkeiten von Veränderungen entlang der Differenz von schlechter/besser einschliessen. An dieser Stelle liegen – innerhalb einer komplexen Entscheidungsarchitektur – faktische Weichenstellungen für die Evaluation.

## Grundzüge eines balancierten Evaluationsprozesses

**Z**iel einer balancierten Evaluation komplexer Transformationsprozesse muss es sein, sich einfacher Zahlenlogik zu widersetzen, um eine Evaluationspraxis zu schaffen, die den üblichen Verläufen und Abwegen in Transformationen Rechnung trägt. Typischerweise sind Evaluationen in der Praxis einseitig finanzorientiert (Projekterfolg wird nur in Umsatzsteigerung/Gewinn gemessen), punktuell (Bewertung zu einem Zeitpunkt), quantifizierend (Vernachlässigung qualitativer Kriterien), statisch (Dynamik des Bewerteten wird vernachlässigt), und vergangenheitsorientiert (keine zukunftsorientierten Kriterien). Ausserdem wird häufig wenig Augenmerk auf die unbeabsichtigten Konsequenzen der Evaluation gelegt. Im Organisationsalltag zeigt sich oft, dass – insbesondere quantifiziert! – Gemessenes einen erheblichen Beitrag zur Konstruktion organisationaler Transformationswirklichkeit liefert.

Um Einseitigkeiten im Hinblick auf die erwähnten Orientierungen von Organisationsentwicklung oder Rationalisierung zu entgehen, stellt balancierte Evaluation die eigenen Bezugsgrößen und damit das, was dem Sehen vorgegeben ist, kontinuierlich in Frage und versucht ein breites Spektrum relevanter Kriterien einzufangen. Dass es dabei an irgendeiner Stelle zu einer anschlussfähigen Komplexitätsreduktion im Sinne einer eindeutigen Feststellung von Erfolg oder Misserfolg kommen muss, ist klar. Der Weg zu dieser Feststellung führt hier jedoch entlang einiger ungewohnter Fragen, die an den Evaluationsprozess selbst gerichtet sind (Siehe Abb. 5 und Fall 2).

## FALL 1

## Napster – Bertelsmann

Kontrolle der Veränderung in den Dimensionen locus of control und Evolution/Steuerung in unterschiedlichen Geschichten

	Bertelsmann	Napster
<b>Differenz über locus of control</b>	Die Musiksparte des Konzerns verhandelt Mitte 2000 mit Napster über mögliche Kooperationen. Bertelsmann tritt als Akteur auf, der von interner Kontrolle auf die Möglichkeit der Kontrolle von Umweltbedingungen schliesst. Die Verhandlungen scheitern Mitte 2000.	Im Jahre 2000 tauschen rund 38 Millionen (!) Nutzer über Napster in Form von file-sharing kostenlos Musikdateien aus, die leicht und kostengünstig auf CDs gebrannt werden können. Die Musikindustrie verliert die Kontrolle über die Eigentumsrechte an den Musikstücken. Nach dem Selbstverständnis von Napster vermittelt er als Plattform nur den Austausch. Akteure sind die privaten Nutzer.
<b>Annäherung der Weltansichten</b>	Die E-Commerce Group von Bertelsmann (Andreas Schmidt) nimmt die Gespräche danach wieder auf. Sie tickt anders und weiss, dass in ihrem Geschäft (e-commerce) Nutzer ZAHLEN zählen. Sie stellen das Kundenpotential dar - eine Innensteuerung ist schwer und nur über Umwege möglich (Migration von Napster-Nutzern in die Abo-Dienste des Konzerns).	Napster wird von massiven Klagen und Gerichtsverfahren der Musikindustrie bedroht. Der Betrieb von Napster kostet die Firma 20.000 Dollar täglich, die schwer aufzubringen sind, da die «Kunden» nichts bezahlen. Napster-Gründer Shawn Fanning verhandelt mit vielen Konzernen der Musikindustrie, um die Eskalation des Konflikts zu vermeiden. Der Marktwert von Napster wird auf rund 10 Milliarden Dollar geschätzt.
<b>Relationale Lösung</b>	Vertragliche Kooperation zwischen Bertelsmann und Napster:	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der Konzern gibt Napster einen Kredit von 90 Mio. Dollar. Dieser kann in eine Mehrheitsbeteiligung umgewandelt werden.</li> <li>2. Napster verpflichtet sich, gesetzeskonform zu agieren.</li> <li>3. Beide Vertragsparteien fördern eine Migration von Napster-Nutzern auf die Abo-Dienste von Bertelsmann.</li> <li>4. Weitere elektronische «Tauschbörsen» entstehen, z.B. für Filme oder Literatur. Der Konflikt schwelt weiter. Neue Geschäftsmodelle entstehen.</li> </ol>	

### Kriterien: Was wird evaluiert?

Erste Kernaufgabe balancierter Evaluation in komplexen Transformationsprozessen ist es, auf der Interventions-ebene eine Einigung über das zu erzielen, was dem Sehen vorgegeben wird: Die Kriterien der Evaluation repräsentieren die relevanten Ausschnitte der Transformationswirklichkeit. Sie sind das Grundgerüst der Evaluation. Evaluationskriterien sollten organisationsspezifisch massgeschneidert sein und in engem Zusammenhang mit den Zielen der Transformation stehen («Woran merken wir, dass wir erfolgreich waren?»). Während diese in Transformationsprozessen herkömmlicherweise ökonomischer Natur (Gewinnsituation, Personalkosten etc.) sind, sollte im Sinne der Balancierung besondere Augenmerk auf der Festlegung nicht-

finanzieller Ziele liegen (Lern-, Wissens- oder arbeitsstrukturelle Ziele, Kundentreue, Prozessqualität etc.). Jedem gewählten Kriterium sind Indikatoren beizufügen, anhand derer die Bewertung vorgenommen wird.

Ein Mangel an fixierten Kriterien führt eine tatsächliche Feststellung von Erfolg ad absurdum. Der bewusste Herstellungs-, Auswahl- und Prüfungsprozess von Evaluationskriterien schützt vor einem problematischen Wechsel der Bezugsgrößen während der Transformation. Die Praxis zeigt, dass die Ziele organisationaler Veränderung häufig im Nachgang zu mäandernden Projektverläufen ungeplant wechseln. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Kriterien der Evaluation nicht revisionsfähig sein sollten. Im Gegenteil: Im Sinne gebotener Flexi-

bilität auf Seiten des intervenierenden Systems ist es in komplexen Transformationsprozessen sozialer Systeme notwendig, fixierte Kriterien je nach Projektgegebenheiten kritisch zu prüfen und nötigenfalls zu revidieren. Entscheidend für die Feststellung von Erfolg ist jedoch, diesbezüglich eine bewusste und explizite Entscheidung zu fällen.

### Perspektiven: Wer evaluiert?

Jede Bewertung von Organisationswert und Transformationsprozess ist weniger objektiv als perspektiven- und interressenabhängig. Wer Veränderungsprozesse bewertet, hat erhebliche Definitionsmacht über die Bewertung von richtig oder falsch, gut und schlecht in der Organisationswirklichkeit. Die Praxis zeigt,

## ABBILDUNG 5

## Stufen eines balancierten Evaluationsprozesses

Grundzüge balancierter Evaluation

	<b>Leitfrage</b>	<b>Einseitige Übertreibung</b>	<b>Herausforderung</b>
<b>Leitfrage</b>	Was wird evaluiert?	Ausschliesslich «harte», finanzorientierte Kriterien/ wechselnde Kriterien	Herstellung, Auswahl und Prüfung von Kriterien
<b>Perspektiven</b>	Wer evaluiert?	Reduzierte Perspektive (Projektleiter etc.)	Sicherung von Multi-Perspektivität
<b>Prozesse</b>	Wie wird evaluiert?	Punktuelle, statische Evaluation	Aufbau als evaluative Prozessbegleitung
<b>Horizonte</b>	Wohin führt die Evaluation?	Isolierte, dekontextualisierte Nutzung der Evaluationsergebnisse	Versicherung zukünftiger organisationaler Identität

dass dem Evaluierenden in Transformationsprozessen häufig allein aufgrund seiner Position als Urteiler Kompetenz zugeschrieben wird.

Jede Evaluation basiert auf dem Selbstverständnis einiger (weniger) Akteure. Jede Evaluation hat damit das Problem der Fremdbeobachtung. Je nachdem, wer über einen Transformationsprozess urteilt, wird dieses Urteil unterschiedlich ausfallen. Die Perspektive der Evaluation entscheidet massgeblich über das Ergebnis. Um diesem Dilemma zu entkommen, ist es sinnvoll, die Evaluation eines Transformationsprozesses auch in bezug auf die Urteiler nicht den «üblichen Verdächtigen» (Projektleiter, Führungskräfte etc.) zu überlassen, sondern eine gewisse Multiperspektivität zuzulassen, um die Evaluationsergebnisse zu

validieren und sie für den betrachteten Wirklichkeitsausschnitt zu verobjektivieren. Hierbei spielt die genaue Trennung von Transformationsprozess und Evaluation eine wichtige Rolle. Erweiterte Perspektiven bieten etwa Akteure aus den Bereichen Stakeholder, Forschung und Entwicklung, Personal, aber auch Betroffene des Transformationsprozesses auf dem *Shop Floor*.

### Prozesse: Wie wird evaluiert?

Die dritte, ebenso ungewohnte wie unbequeme Frage an die Evaluation betrifft den Evaluationsprozess selbst: In welcher Form wird evaluiert? Evaluation hat in der Praxis häufig den Charakter einer Inventur. Zu einem bestimmten

Zeitpunkt werden Ergebnisse des Projekts anhand der definierten Kriterien in Erfahrung gebracht und kommuniziert. Schwierigkeiten sind mit dieser einfachen Prüflogik dann zu erwarten, wenn es sich um komplexe Transformationsprozesse handelt, weil sich deren interne Zeitlogiken linearen Verläufen widersetzen.

Das übliche Auf und Ab komplexer Transformationsprozesse ist in der Evaluation zu berücksichtigen. Um vom Messzeitpunkt zu einer zeitraumbezogenen Betrachtung zu gelangen, sind die Prozesse eng gekoppelt evaluativ zu begleiten. Der Vorteil hierbei ist ausserdem, dass im Falle gravierender Abweichung in bestimmten Kriterien die Option zum Nachsteuern im Transformationsprozess gegeben ist. Das betrifft auch den Aufbau des Evaluationsprozesses («stimmen Kriterien, Indikatoren und Perspektiven noch?»).

### Horizonte: Wohin leitet die Evaluation?

Jede Bewertung von Transformationsprozessen trägt implizit eine Vorstellung über die Zukunft der Organisation in sich, schliesslich stehen die Veränderungsziele in engem Zusammenhang mit den Zielen der Organisation. Statt die Transformation isoliert von den Organisationskontexten zu evaluieren (wie es praktisch überwiegend der Fall ist), stellen die Horizonte der Evaluation die Frage danach, worum es (in) der Organisation eigentlich geht und welche Ziele der Transformation sich daran anschliessen lassen: Wohin leitet die Transformation? Darüber hinaus verweisen die Horizonte der Evaluation auf die Kontexte gesellschaftlicher, individueller oder anderer Art, in denen diese Ziele stehen.

Evaluationsprozesse entscheiden auch darüber, wer die Organisation in Zukunft sein will. Für einen balancierten Abgleich gegenwärtiger und zukünftiger Perspektiven auf die Evaluation bedeutet das praktisch, die Ergebnisse der Evaluation im Hinblick auf ihre Bedeutung für die zukünftige organisationale Identität zu reflektieren.

## FALL 2

## Projekt Strategische Reorganisation einer Beratungsorganisation

Unvereinbare Perspektiven als Ausgangspunkt für balancierte Evaluation unter der Leitfrage:  
War das Projekt erfolgreich?

<b>Projektbeteiligte</b>	<b>Auftraggeber</b> <b>(Geschäftsführung)</b>	<b>Externe Berater der Auftraggeber</b> <b>(Projektleitung)</b>	<b>Interne Berater der Auftraggeber</b> <b>(Beobachter)</b>	<b>Interne Projektbeteiligte</b> <b>(Betroffene)</b>
<b>Kriterien</b> Was wird evaluiert?	Strategische Neuausrichtung im Sinne des Vorstandes	Strategische Neuausrichtung im Sinne der Geschäftsleitung	Eignung des Projekts als Legitimation der eigenen Beratungsleistung	Eignung des Projekts als erfolgreiche (Re-)Positionierung der eigenen Abteilungen
<b>Perspektiven</b> Wer evaluiert?	2 Personen: Auftraggeber und sein Back Office	2 Personen: Externe Berater mit strategischem Schwerpunkt	1 Person: Interner Berater mit OE-Schwerpunkt	50 Personen: Obere Führungsebenen
<b>Prozesse</b> Wie wird evaluiert?	Teilweise kontinuierliche Evaluation, grundlegend nach Projektabschluss (unsystematisch)	Hauptsächlich kontinuierliche Evaluation, teilweise nach Projektabschluss (unsystematisch)	Evaluation kontinuierlich (unsystematisch)	Evaluation kontinuierlich (unsystematisch)
<b>Resultate und Horizonte</b> Wohin führt die Evaluation?	<b>Note 5</b> Projektqualität mangelhaft  Selbstimmuni-sierender Beleg für die eignen Beratungs-qualitäten	<b>Note 4</b> Projektqualität ausreichend  Legitimation der eigenen Kompetenzen für zukünftige Projekte	<b>Note 6</b> Projektqualität schlecht  Evaluation als Inkompetenz-nachweis an die externen Berater	<b>Note 2</b> Projektqualität gut  Inhaltliche Ergebnisse rechtfertigen Zeitaufwand. Externe Perspektive war erwünscht.
<b>Implizite Hypothese</b>	«Wir sind zu gut, als dass wir beraten werden könnten»	«Wir sind kompetente Berater, wenn man sich beraten lässt»	«Wir hätten das besser gekonnt. Wir sind/bleiben wichtig»	«Die Relevanz unserer Arbeit wurde von aussen bestätigt»

## ... erst Kopf, dann Zahl

**W**as gewinnt der Praktiker, wenn er die herrschende Evaluationspraxis in der vorgeschlagenen Weise befragt? Das Spektrum der Reaktionen auf die Fragen in der Organisationspraxis wird weniger von klaren Antworten als von massiven Widerständen geprägt sein. Wer nach den Regeln fragt, nach denen bewertet wird, fragt in die Identität des sozialen Systems hinein. Der erste Gewinn liegt also – für den Fall eines diskursiven Umgangs mit den Reaktionen auf solche Fragen – in einer versicherten Organisationsidentität. Wer ein deutliches Bild davon hat, wonach er den Erfolg von Veränderung bewertet, weiss, wer er ist.

Der zweite Gewinn des Modells betrifft den Prozess der Objektivierung der Bewertung von Transformation. Ohne die (unmögliche) Möglichkeit objektiver Bewertung in Betracht ziehen zu müssen, ist eine legitimierende Absicherung der Bewertung von Veränderung im Sinne einer kommunikativen Validierung gegenüber den Evaluatoren ausserhalb der Organisation sinnvoll. Ein guter Teil der Analytischen Kompetenz beruht auf der Fähigkeit, Authentizität in der Selbstwahrnehmung von Organisation zu bewerten: Wer die eigene Veränderung mit den Augen anderer sehen kann, liegt näher an dem, was Organisation und Stakeholder gemeinsam als Wirklichkeit definieren.

Der dritte Gewinn des Modells liegt in der Zukunftsorientierung der Bewertung. Durch die Verknüpfung der Bewertung mit zukünftig möglichen Identitäten

### ABBILDUNG 6

## Vorteile balancierter Evaluation von Transformation

### Versicherte Organisationsidentität

Wer ein deutliches Bild davon hat, wonach er den Erfolg von Veränderung bewertet, der weiss, wer er ist.

### Objektive Selbsteinschätzung

Wer die eigene Veränderung mit den Augen anderer sehen kann, liegt näher an dem, was Organisation und Stakeholder gemeinsam als Wirklichkeit definieren.

### Zukunftsorientierter Bewertungsfokus

Wer fragt, was die eigene Veränderung im Kontext möglicher Wirklichkeiten bedeuten könnte, der erfährt viel darüber, wer er in Zukunft sein will.

der Organisation liefert die Evaluation im Idealfall deutliche Bilder strategischer Zielvorstellung der Organisation. Wer fragt, was die eigene Veränderung im Kontext zukünftig möglicher Wirklichkeiten bedeuten könnte, der erfährt viel darüber, wer er in Zukunft sein will.

Die Rolle der Zahlen für eine angemessene Bewertung von Transformationen sozialer Systeme ist demnach zwiespältig. Selbstredend können sie am Ende eines Evaluationsprozesses für Komplexitätsreduktion sorgen. Zahlenwerte sind als Endprodukt eines Evaluationsprozesses aber nur dann sinnvoll, wenn ihr Hintergrund transparent gemacht wurde. Sonst bleibt das Spiel mit den Zahlen nur ein Spiel mit bedeutungslosen Daten, bei dem immer nur derjenige gewinnt, der weiss, wie die Zahlen zustande kamen. ]

### LITERATUR

**Edvinsson, L.; Brünig, G. (2000):** Aktivposten Wissenskapital. Unsichtbare Werte bilanzierbar machen. Wiesbaden, New York: Gabler.

**Miller, P. (1995):** Accounting as Social and Institutional Practice: An Introduction. In: Hopwood, A.G./Miller P. (Hrsg.): Accounting as Social and Institutional Practice. Cambridge.

**Roehl, H. (2000):** Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden, New York: Gabler Edition Wissenschaft.

**Stewart, T.A. (1997):** Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York u.a.

**Sveiby, K.E. (1997):** The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco u.a.

**Wille, H. (1998):** Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von D. Gnewekow, T. Hermen, J. Köhler, C. Krück, S. Mingers, K. Piel, T. Strulik, O. Vopel. Stuttgart u.a.