Wirtschaft

Manuel Mesterharm

Evaluation von Teamentwicklung. Transformation formativer und summativer Verfahren auf Teamebene und Unternehmensebene

Masterarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2014 GRIN Verlag
ISBN: 9783346019523

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/496722

Manuel Mesterharm

Evaluation von Teamentwicklung. Transformation formativer und summativer Verfahren auf Teamebene und Unternehmensebene

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

Technische Universität Kaiserslautern

Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master-Fernstudiengang „Personalentwicklung“

Masterarbeit

Evaluation von Teamentwicklung – Transformation formativer und summativer Verfahren auf Teamebene und Unternehmensebene

Name: Manuel Mesterharm

Abgabedatum: 22. März 2014

Nicht alles was man zählen kann, zählt auch,
und nicht alles was zählt, kann man zählen.

Albert Einstein (1879 - 1955)

VORWORT

Als Trainer und Berater im Auftrag eines Wolfsburger Automobilkonzerns zählen zu meinen Aufgaben sowohl die Durchführung standardrelevanter Qualifizierungen (im Rahmen von Seminaren und Workshops) als auch die Konzeption und Durchführung betriebsindividueller Maßnahmen wie Teamentwicklungen. In Zeiten von Kostenoptimierungen und begrenzter Budgets unterliegen letztere immer häufiger einem erhöhten Rechtfertigungsdruck zum Nachweis des Erfolges und sind nicht selten mit der Forderung nach konkreten (ökonomischen) Belegen zum Erlös der Kapitalinvestition verbunden. Dies stellte mich vor eine Herausforderung, da ich den beschriebenen Erwartungen mit den bislang eingesetzten Verfahren und zur Verfügung stehenden Instrumenten nicht gerecht werden konnte. Auch im kollegialen Austausch wurde schnell deutlich, dass in diesem Kontext eine umfangreichere (Aus-)Wertung per se weder angedacht noch konzeptionell berücksichtigt wurde, was die Frage aufwarf, wie der Nutzen von Teamentwicklungsmaßnahmen gegenüber Auftraggebern *eindeutiger* belegt werden kann. Eine eingängige Recherche belegte zudem, dass sowohl der Weiterbildungsmarkt als auch die Fachliteratur eine (unüberschaubare) Vielzahl an Konzepten zur Teamentwicklung bereithält, dabei aber Fragen nach der Evaluation weitestgehend unbeantwortet bleiben.

Die vorliegende Arbeit knüpft hier an und gibt einen umfassenden Überblick und (praktikablen) Zugang zur Evaluation von Teamentwicklungsmaßnahmen. Neben der wissenschaftstheoretischen Untersuchung habe ich bei der Erstellung viel Wert darauf gelegt, die diskutierten Verfahren auch für die berufliche Praxis nutzbar zu machen und in Form von Instrumenten und Checklisten gesammelt zur Verfügung zu stellen. Sowohl durch den (ganzheitlichen) Ansatz der Untersuchung als auch durch die anwendungsorientierte Beschreibung der Methoden und Instrumente sollen die Leserinnen und Leser zahlreiche Anregungen zur Implementierung erhalten. Die Arbeit erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit und versteht sich vielmehr als kompakte *Handreichung*, deren enthaltene Verfahren auf die individuellen Bedürfnisse angepasst oder erweitert werden sollten.

Abschließend danke ich auf wissenschaftlicher Seite Frau N.N. für die hervorragende Betreuung im Anfertigungszeitraum. Für die Unermüdlichkeit seiner orthografischen Korrekturen und bereichernden Kommentare stehe ich auf freundschaftlicher Seite in der Schuld von N.N. Mein herzlicher Dank gilt ebenso meiner Familie und insbesondere N.N., die mit viel Verständnis und Verstand diese Arbeit begleitet hat.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT ..... **III**

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS ..... **VI**

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS ..... **VII**

1. EINLEITUNG **1**

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung der Arbeit 2

1.3 Aufbau der Arbeit 2

2. THEORETISCHE GRUNDLEGUNG UND BEGRIFFSABGRENZUNGEN **3**

2.1 Personal- und Organisationsentwicklung 3

2.2 Team und Teamarbeit 4

2.2.1 Chancen und Risiken der Teamarbeit 5

2.2.2 Bedingungen zur Förderung von Teamarbeit 5

2.2.3 Phasenmodell der zeitlichen Entwicklung und Veränderung von Teams 6

2.2.4 Kennzeichen erfolgreicher Teams 8

2.3 Teamentwicklung 8

2.3.1 Ansätze der Teamentwicklung 9

2.3.2 Phasen eines Teamentwicklungsprozesses 10

2.4 Evaluation 12

2.4.1 Kennzeichen und Ziele 13

2.4.2 Grenzen und Evaluationshindernisse 13

2.4.3 Gütekriterien der Evaluation 15

2.4.4 Aufbau und Ablauf der Evaluation 18

2.4.5 Abgrenzung der Evaluation von Controlling und Bildungscontrolling 19

2.4.6 Ansätze zur Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen 21

2.4.6.1 Pädagogisch-psychologische Evaluationsansätze 23

2.4.6.2 Ökonomische Evaluationsansätze 23

2.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen 24

3. EVALUATION VON TEAMENTWICKLUNGSMAßNAHMEN **25**

3.1 Überblick zum Gegenstand der Evaluation 25

3.1.1 Gegenstandsbereich 26

3.1.2 Evaluationsansatz und Evaluationsdesign 26

3.1.3 Evaluationsmodell 27

3.1.4 Zusammenfassung und Vorgehen 30
3.2 Evaluation in der Vorbereitungsphase der Teamentwicklung 31
3.3 Evaluation in der Durchführungsphase der Teamentwicklung 33
3.3.1 Bewertung auf der 1. Ebene: Reaktion 33
3.3.1.1 Formative Verfahren zur Ermittlung des Zufriedenheitserfolgs 34
3.3.1.2 Summative Verfahren zur Ermittlung des Zufriedenheitserfolgs 36
3.3.2 Bewertung auf der 2. Ebene: Lernen 36
3.3.2.1 Formative Verfahren zur Ermittlung des Lernerfolgs 38
3.3.2.2 Summative Verfahren zur Ermittlung des Lernerfolgs 40
3.4 Evaluation in der Nachbereitungsphase der Teamentwicklung 43
3.4.1 Bewertung auf der 3. Ebene: Verhalten 43
3.4.1.1 Verfahren zur Ermittlung des Transfererfolgs 46
3.4.2 Bewertung auf der 4. Ebene: Ergebnisse 47
3.4.2.1 Verfahren zur Evaluation des Unternehmenserfolgs 49
3.5 Kritische Würdigung und Schlussfolgerungen der Ergebnisse 53

4. FAZIT UND AUSBLICK 59

LITERATURVERZEICHNIS 62

ANHANG 68

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a. a. O.	am angeführten Ort
Abk.	Abkürzung
Abs.	Absatz
allg.	allgemein
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
ao.	außerordentlich
BC	Bildungscontrolling
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
erw.	erweitert
etc.	et cetera (und so weiter)
et al.	et alii/et aliae (und andere)
Hrsg.	Herausgeber/in
i.d.R.	in der Regel
i. S.	im Sinne
Kap.	Kapitel
LT	Lerntransfer
OE	Organisationsentwicklung
o. a.	oben angeführt
o. g.	oben genannt
PE	Personalentwicklung
resp.	respektive
TE	Teamentwicklung
TN	Teilnehmer
TR	Trainer
u. a.	unter anderem
u. g.	unten genannt
ugs.	umgangssprachlich
usw.	und so weiter
vgl.	vergleich
WB	Weiterbildung
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abb. 1: Chancen und Risiken der Teamarbeit 5
Abb. 2: Ursachen zum Verzicht auf Evaluationen 14
Abb. 3: Unterschiede formativer und summativer Evaluation 22
Abb. 4: Mehrdimensionale Gesamtdarstellung des Evaluationsprozesses 30

1. EINLEITUNG

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Teams und Teamarbeit sind aus der heutigen Organisations- und Unternehmenslandschaft[1] nicht mehr wegzudenken und erfreuen sich zunehmend größerer Beliebtheit. Dies ist sowohl auf die wachsende Internationalisierung von Unternehmen und die damit verbundene Dezentralisierung von Arbeit zurückzuführen als auch auf die Spezialisierung von Arbeitsgruppen durch (hoch)qualifizierte Experten[2]. Konsens herrscht dabei, dass die (langfristige) Leistungsfähigkeit eines Unternehmens weitestgehend von der Kooperation aller Unternehmenseinheiten abhängig ist, insbesondere aber von der guten Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitarbeitern getragen wird. Um die Mitarbeiter hierbei adäquat zu unterstützen und zu fördern, greifen Unternehmen gern auf das umfangreiche Angebot des Organisations- und Personalentwicklungsmarktes zurück und engagieren Experten und Prozessberater bei der Teamauswahl, Teamgestaltung und Teamentwicklung. Hier kann unmittelbar mit der Frage nach der Effektivität und Effizienz angeknüpft werden, da sich Teamentwicklungsmaßnahmen gleichfalls im wirtschaftlichen Spannungsfeld von Aufwand und Ertrag bewegen, was eine Erfolgsmessung weit über die Zufriedenheitsbewertung am Ende der Veranstaltung notwendig werden lässt.

Als *Schirmherr* aller Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zählen zu den Aufgaben der Personalentwicklung eines Unternehmens sowohl die Planung, Vorbereitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen, als auch die Evaluation der Ergebnisse.[3] In doppelter Hinsicht stehen Personalentwickler damit vor der Herausforderung, einerseits den unmittelbaren Nutzen von Maßnahmen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung legitimieren zu können und andererseits der Bewertung des betriebswirtschaftlichen Controllings standhalten zu müssen:

> „Die Probleme, die (...) für Verantwortliche des Bildungswesens auftreten, liegen auf der Hand: Sie müssen gesteigerte Arbeitsleistungen und verbessertes Mitarbeiterverhalten eindeutig auf durchgeführte PE-Maßnahmen zurückführen. Dadurch sieht sich der Leiter des Bildungswesens vielfältigen und oftmals außerhalb seiner Kontrolle liegenden Einflussfaktoren gegenüber, die sich in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Kosten, Umsatzentwicklung oder Deckungsbeiträgen niederschlagen.“[4]

Die nachfolgende Arbeit soll hier einen Beitrag zur Unterstützung von Unternehmen, Evaluatoren (Auftraggeber, Unternehmensleitung, Personalentwickler, Controller usw.)

---

[1] Anm. d. Verf.: Im nachfolgenden Verlauf der Arbeit werden die Termini Organisation und Unternehmen synonym verwendet.
[2] Anm. d. Verf.: Aus Vereinfachungsgründen wird die männliche Form gewählt, was gleichfalls die weibliche Form einschließt.
[3] Vgl. Becker 2009: 4.
[4] Wilkening, O. S. 2002: 210.