pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Hartmeyer, Helmuth

"Gut ist, was nützt". Methodische Aspekte einer Fremdevaluation

ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 24 (2001) 1, S. 7-10

Quellenangabe/ Reference:
Hartmeyer, Helmuth: "Gut ist, was nützt". Methodische Aspekte einer Fremdevaluation - In: ZEP : Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 24 (2001) 1, S. 7-10 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-62063 - DOI: 10.25656/01:6206

https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-62063
https://doi.org/10.25656/01:6206

in Kooperation mit / in cooperation with:

ZEP Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik
"Gesellschaft für interkulturelle Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik e.V."

https://www.uni-bamberg.de/allgpaed/zep/profil

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik

24. Jahrgang März 1 2001 ISSN 1434-4688D

Annette Scheunpflug — **Evaluation in der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit** — 2

Helmuth Hartmeyer — **„Gut ist, was nützt". Methodische Aspekte einer Fremdevaluation** — 7

Christian Graf-Zumsteg — **Qualitätsentwicklung in Bildungsorganisationen. Plädoyer für eine verbindliche Selbstevaluation entwicklungspolitischer Bildungsorganisationen** — 11

Richard Helbling — **Evaluation der Stiftung „Bildung und Entwicklung"** — 18

Herbert Bergmann — **Monitoring In Multilevel Teaching And Learning Situations** — 22

Christa Handle — **Beschreiben, Messen, Verstehen. Untersuchungen zur historisch-politischen Bildung in Schulen der BRD** — 29

BDW — **Uwe Schulz: Kinderarmut (re)visited / Carina Dürr: Evaluierung - ein Thema für die entwicklungsbezogene Bildungsarbeit / Freire-Tagung** — 35

Kurzrezensionen — 43

Unterrichtsmaterialien — 46

Informationen — 48

Impressum

ZEP - Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik 24. Jg. 2001, Heft 1

Herausgeber: Gesellschaft für intelkulturelle Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik e.V.
Schriftleitung: Annette Scheunpflug
Redaktionsanschrift: ZEP-Redaktion, Professur für Bildungsforschung, Karl-Glöckner-Str. 21 b, 35394 Gießen
Verlag: Verlag für Interkulturelle Kommunikation (IKO), Postfach 90 04 21, 60444 Frankfurt/ Main, Tel.: 069/784808; ISSN 1434-4688 D

Erscheinungsweise und Bezugsbedingungen: erscheint vierteljährlich: Jahresabonnement DM 36.- Einzelheft DM 9,50; alle Preise verstehen sich zuzüglich Versandkosten; zu beziehen durch alle Buchhandlungen oder direkt vom Verlag. Abbestellungen spätestens acht Wochen vor Ablauf des Jahres.

Redaktion: Hans Bühler, Asit Datta, Georg-Friedrich Pfäfflin, Sigrid Görgens, Ulrich Klemm, Gregor Lang-Wojtasik, Claudia Lohrenscheit, Renate Nestvogel, Gottfried Orth, Bernd Overwien, Annette Scheunpflug, Klaus Seitz, Horst Siebert, Barbara Toepfer
Technische Redaktion: Gregor Lang-Wojtasik, 0511/814889.
Abbildungen: (Falls nicht bezeichnet) Privatfotos oder Illustrationen der Autoren.

Diese Publikation ist gefördert vom Ausschuß für Entwicklungsbezogene Bildung und Publizistik, Stuttgart. Das Heft ist auf umweltfreundlichem chlorfreien Papier gedruckt.

Zusammenfassung: Vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen beschreibt der Verfasser methodische Aspekte von Fremdevaluationen.

Helmuth Hartmeyer

„Gut ist, was nützt"

Methodische Aspekte einer Fremdevaluation

Es sind zwei konkrete Evaluationen, die ich vorrangig als Hintergrund und Grundlage für diesen Beitrag heranziehe: (1) Die Staatskanzlei in Nordrhein-Westfalen (NRW) beauftragte KommEnt (Gesellschaft für Kommunikation und Entwicklung) mit der Evaluation des Eine-Welt-Promotorinnen- und Promotoren-Programmes, welches die Landesregierung in NRW über zwei Trägerorganisationen (die Landesarbeitsgemeinschaft von Dritte-Welt-Zentren und Koordinationsstellen in NRW und die Carl Duisberg Gesellschaft-NRW) mit rund DM 2 Mio jährlich unterstützt. Ich führte diese Evaluation zwischen November 1998 und März 1999 gemeinsam mit meiner Kollegin Susanne Höck durch. (2) Die Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit gemeinsam u.a. mit dem Niederländischen Außenministerium beauftragte KommEnt mit der Evaluation der Tätigkeit des Nord-Süd Zentrums des Europarates mit Sitz in Lissabon. Diese Evaluation führte ich gemeinsam mit meiner Kollegin Marijana Grandits zwischen April 1999 und Januar 2000 durch. Der Schweizer Evaluationsexperte Christian Graf-Zumsteg stand uns als externer Berater zur Seite.

In beiden Fällen war die Auftragslage klar: Es sollte eine kritische Analyse durchgeführt werden, an deren Ende möglichst konkrete Empfehlungen zu einer verbesserten Weiterarbeit stehen sollten. Da es sich jeweils um Fremdevaluationen handelte, musste zu allererst das Vertrauen der Hauptakteure in den jeweiligen Institutionen und Programmen hergestellt werden. Ohne die Möglichkeit zu einer solchen Vertrauensbildung wären die Ergebnisse (Empfehlungen), welcher Art sie auch immer gewesen wären, nur sehr eingeschränkt akzeptiert und in den Alltag der Institutionen und Programme integriert worden. Letzteres ist schon bei hoher Vertrauensbasis schwierig genug und erfordert oft begleitende Beratung bei als notwendig erkannten Maßnahmen in der Organisationsentwicklung.

Eine sehr gute Kenntnis der Motive der Auftraggeber war für uns deshalb besonders wichtig. Es galt vor allem zu klären, ob die Auftraggeber gleichsam für sich bereits das Ende ihrer finanziellen Unterstützung für das zu evaluierende Programm beschlossen hatten. Wäre dies der Fall gewesen, hätte KommEnt in keinem der beiden Fälle den Evaluationsauftrag angenommen.

Dies sollte nicht bedeuten, dass nicht auch Empfehlungen zu maßgeblichen Veränderungen oder gar zur Einstellung von Programmen das Ergebnis hätten sein können oder dürfen, doch wir halten es mit unserem Verständnis von Evaluation für unvereinbar, die nachträgliche Rechtfertigung von in Wahrheit bereits getroffenen Entscheidungen zu liefern.

Wir verstehen Evaluationen als Prozesse, deren Ergebnisse nicht vorbestimmt sind. Sie werden im Fall einer Fremdevaluation zwar von außen und zumeist von höherer Hierarchie und vielfach mit guten Gründen initiiert, oft verordnet, sollten aber im Laufe des Verfahrens immer stärker von den Evaluierten zum eigenen Anliegen gemacht werden. Aus der anfänglichen Beurteilung und Bewertung der harten Daten können so Verstehen und Einsicht erwachsen, die die Grundlage für einen von der jeweiligen Organisation selbst getragenen Veränderungsprozess bilden.

KommEnt orientiert sich in seiner Arbeit am „Handbuch der Evaluationsstandards - Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation" (Sanders 1999). Die wichtigsten Nützlichkeitsstandards, die sicherstellen sollen, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Nutzer ausrichtet, werden darin wie folgt beschrieben:

- Die an der Evaluation beteiligten oder von ihr betroffenen Personen werden identifiziert, damit deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können.
- Die gewonnenen Informationen sollten von einem Umfang sein und so ausgewählt werden, dass die Behandlung sachdienlicher Fragen zum Programm ermöglicht wird und gleichzeitig auf die Interessen und Bedürfnisse des Auftraggebers und anderer Beteiligter und Betroffener eingegangen werden kann.
- Die Perspektiven, Verfahren und Gedankengänge, auf denen die Ergebnisse beruhen, werden sorgfältig beschrieben, damit die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind.

In beiden Fällen konnten wir nicht nur ein gutes und klares Einvernehmen mit dem jeweiligen Auftraggeber über die Ziele der entsprechenden Evaluation herstellen, sondern waren auf beidseitigen Wunsch hin (der Auftraggeber wie KommEnt) auch maßgeblich an der Formulierung der jeweiligen Terms of Reference selbst beteiligt. Dies stärkte die Vertrauensbasis zwischen den Auftraggebern und KommEnt, da die Kontakte über die Erarbeitung der konkreten Fragestellungen naturgemäß tiefer gingen als die dessen ungeachtet so wichtigen Erstgespräche in Düsseldorf bzw. Zürich.

Es ist für uns ein Grundsatz in unserem Arbeitsansatz und uns deshalb wichtig, die Terms of Reference v.a. auch mit den verantwortlichen Gremien und Personen in den zu evalu-

Evaluierung des NRW-Programms zur Förderung eines landesweiten Netzwerks von Eine-Welt-Promotorinnen und Promotoren

Ziele der Evaluation
Ziel ist es, der Landesregierung und dem Landtag Nordrhein-Westfalen eine Beurteilung zu ermöglichen, ob das Modellprojekt der Promotoren-Förderung nach seiner Etablierung und Konsolidierung fortgesetzt werden sollte und - wenn ja - ob und in welcher Weise Modifizierungen erforderlich sind.
Dies umfasst die

1. zusammenfassende Darstellung bisheriger Ergebnisse des Programms mit Bezügen zu Perspektiven und Stellenwert für die entwicklungsbezogene Inlandsarbeit - auch vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen
2. Bewertung der Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage für die weitere Förderung des Promotorenprogramms über das Jahr 1999 hinaus
3. Formulierung von Empfehlungen als Orientierungsrahmen für eine mögliche Weiterentwicklung des Programms.

Erkennntnisleitende Fragestellungen
Die Evaluation soll Bewertungen zu den Fragen ermöglichen,

a) ob das Netzwerk seine selbstgestellten *Aufgaben und die Erwartungen der Landesregierung* erfüllt und welchen Wirkungsgrad es erreicht hat.
b) ob und ggf. wie *das inhaltliche Konzept des Programms* fortentwickelt werden soll,
c) ob die derzeitige *Träger- und Organisationsstruktur* geeignet ist, die Erwartungen der Landesregierung und die selbstgestellten Aufgaben des Netzwerks zu erfüllen, bzw. welche Modifizierungen zur Steigerung der Effizienz und des Wirkungsgrades erforderlich wären,
d) welche *Vor- bzw. Nachteile mit einer hauptamtlichen Tätigkeit von Promotorinnen und Promotoren* im Vergleich zu ehrenamtlichem Engagement verbunden sind,
e) ob der vom Land NRW mit der Förderung des Programms verbundene *Aufwand* (Geld und Betreuung) in einem angemessenen, politisch vertretbaren Verhältnis zu den Ergebnissen steht,
f) welche *landespolitischen Rahmenbedingungen* auf die Wirkung des Promotorenmodells Einfluss nehmen und wie diese Rahmenbedingungen ggfs. fortentwickelt werden könnten,
g) ob eine *Erweiterung des Netzwerks* bzw. eine Ausdehnung der Förderung innerhalb der bestehenden Trägerstrukturen oder darüber hinaus sinnvoll sein könnte.

ierenden Organisationen rückzukoppeln, um - den erwähnten Standards folgend - vom Anbeginn an über eine gute Abklärung der Motive, Absichten und des Ablaufs einer Evaluation die notwendige vertrauensvolle Voraussetzung für ein erfolgreiches, weil als nützlich erkanntes Unterfangen herzustellen. Die Terms of Reference beider Projekte sind in Kasten 1 und 2 beschrieben. Das aktive Involviertsein in die Erstellung der Terms of Reference erlaubte uns zugleich eine gewisse Mitsteuerung der Abläufe der beiden Projekte und wir konnten unsere Methodik daraufhin ausrichten.

Um uns den Antworten auf die Fragestellungen anzunähern und zu passenden und nach- und mitvollziehbaren Schlussfolgerungen zu kommen, wählten wir die folgenden sehr summarisch beschriebenen Methoden:

- Zentrales Element war die *direkte Kommunikation*, das regelmäßige Gespräch und die verbindliche Rückkoppelung mit dem Auftraggeber, den evaluierten Hauptakteuren, aber auch mit Schlüsselpersonen im jeweiligen Umfeld der Programme. Über strukturierten Dialog konnte das Bedrohungspotenzial, das eine externe Evaluation immer darstellt, abgebaut und die Einsicht in die Chancen, die ein solcher Evaluationsprozess bedeuten kann, gestärkt werden. Es ist deshalb von großer Bedeutung, den jeweiligen Personen und Gremien gegenüber bereits zu Beginn des Vorhabens den geplanten Ablauf offenzulegen und mit ihnen verbindliche Termine für Gespräche und Feedback zu vereinbaren. Gerade und fast ausschließlich nur über die direkte Kommunikation ist es möglich, nicht beim Erfassen und Beurteilen des Bestehenden zu verweilen, sondern über Evaluationen Entwicklungen und Veränderungen zu fördern.

- *Vertiefende Interviews* stellen vor allem bei explorativen Studien eine gut geeignete Methode dar. Wir haben in beiden Projekten einen Gesprächsleitfaden mit möglichst offenen Fragen entwickelt, damit die Einschätzungen der Personen zur Bedeutsamkeit der Programme, deren Wirksamkeit, deren Effizienz, Kohärenz, aber auch über allenfalls ungeplante Nebenwirkungen wirklich zum Tragen kommen konnten. In den Interviews stellten wir uns kurz vor und waren auch gerne bereit, unseren Evaluationsansatz bzw. bisherige Ergebnisse zu beschreiben. Es lag uns daran, möglichst rasch in den Interviews zu den kritischen Punkten vorzudringen und diese direkt anzusprechen. Dies konnte gelingen, indem wir über die konkreten Bezugspunkte der befragten Person mit der Organisation Bescheid wussten oder indem wir sie mit widersprüchlichen wenn auch anonymisierten Aussagen aus anderen Interviews oder bestimmten Unterlagen konfrontierten. Last but not least: ein wesentlicher Faktor in den Gesprächen ist die Fähigkeit auf Seiten der Evaluatoren, gut zuhören zu können und auf Zwischentöne und Akzentuierungen zu achten.

- *Textanalysen* (von Mandaten, Arbeitsprogrammen, Berichten, Publikationen, elektronischen Veröffentlichungen) sind als begleitende und erläuternde Information wichtig. In beiden Projekten wurden wir mit Stößen von Papier und Broschüren „versorgt", aus welchen wir die wesentlichsten sachlichen und finanziellen Kenndaten herausfilterten. Es stellte sich jedoch in beiden Fällen (erneut) heraus, dass die diversen Darstellungen nur bedingt aussagekräftig im Hinblick auf die Beantwortung der Fragen in den Terms of Reference waren.

- In beiden Evaluationen setzten wir auch je einen *Fragebogen* ein. Damit sollte dem jeweils definierten Personenkreis die gleiche Chance zur Beteiligung gegeben werden. Im Falle des Nord-Süd Zentrums war es ein Fragebogen, der in englischer bzw. französischer Sprache an alle Bezieherinnen und Bezieher der Monatspublikation „Interdependent" ging. Damit wollten wir sicherstellen, dass alle Personen im Umfeld des Zentrums vom Evaluationsvorhaben erfuhren,

gingen aber das kalkulierte Risiko eines nur geringen Rücklaufs ein (er betrug rund 2,5%) und wussten, dass es in einer späteren Nummer nur ein sehr allgemeines Feedback zu den Ergebnissen geben konnte. Im Evaluationsprozess Nordrhein-Westfalen entwickelten wir einen Fragebogen für die Promotorinnen und Promotoren im Eine-Welt-Programm. Wir befragten sie nach den Erfolgen und Misserfolgen in ihren Programmen, nach ihren inhaltlichen und zielgruppenspezifischen Schwerpunkten, nach ihrer Einschätzung der Wirksamkeit ihrer Strategien und Methoden sowie nach förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen in ihrer Arbeit. Da es im Projekt nicht zuletzt auch um deren Arbeitsplätze ging, wollten wir ihre besonders aktive Beteiligung gesichert sehen. Dementsprechend gab es einen hundertprozentigen Rücklauf und später bei einem Workshop die Möglichkeit eines detaillierten Feedbacks. Ebenso war es aufgrund des kleineren Personenkreises möglich, die Art der Fragestellung wesentlich offener und weniger standardisiert zu gestalten.

- *Workshops* (vor Ort) haben sich in beiden Evaluationen als die ertragreichste Methode herausgestellt. Sie erlaubten die unmittelbarste Be- und Aufarbeitung von Erfolgen, Misserfolgen, Bedrohungen und Perspektiven im jeweiligen Programm. Sie ließen vor allem auch die Einführung von Methoden der Selbstevaluation zu, die im guten Fall von den Evaluierten in ihrer zukünftigen Arbeit selbst weiter angewandt werden können. In der Evaluation der Tätigkeit des Nord-Süd Zentrums des Europarates führten wir zwei Workshops durch. Einen zu Beginn des Prozesses (im Mai 1999), bei welchem wir uns den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zentrum vorstellten, die Terms of Reference präsentierten, unser Verständnis von Evaluation vorstellten und Fragen des Ablaufs klärten. In Einzel- und Gruppeninterviews lernten wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre konkreten Aufgaben näher kennen und gewannen einen guten Eindruck von eventuell bestehenden Problemen. Mir selbst wurde der Kontakt und die Einsicht in den Alltag nicht zuletzt dadurch erleichtert, dass ich 1990 drei Monate als Fachtutor in Lissabon gearbeitet habe und seitdem dem Global Education Advisory Committee angehöre. Ende Juni/ Anfang Juli 1999 führten wir einen dreitägigen Workshop im Zentrum durch, an welchem wiederum alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen. Wir konfrontierten sie zunächst mit unseren ersten Eindrücken und Ergebnissen und lösten damit bereits eine sehr intensive und grundsätzliche Diskussion über die Aufgaben und Strukturen des Zentrums aus. Wir vertieften sie über eine sogenannte SWOT-Analyse, in welcher die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), die Chancen/Möglichkeiten (opportunities) sowie die Gefahren/Bedrohungen (threats) in Gruppenarbeit analysierten und die Ergebnisse im Plenum diskutierten.

Am zweiten Tag bildeten wir erneut Gruppen, die wir ersuchten, für sie relevante Projekte zu definieren und im Rahmen einer Projektumfeldanalyse näher anzusehen.. Es geht dabei darum, die zentralen Ziel- oder Dialoggruppen in einem Projekt zu listen und ihnen je nach Bedeutung für das Projekt eine Zahl von 1 (sehr wichtig) bis 3 (nicht so wichtig) zuzuweisen. Ebenso wird für jede dieser Ziel- oder Dialoggruppen festgelegt, wie nah oder fern sie dem Projekt stehen. Auf drei konzentrischen Kreisen werden sie schließlich auf dem innersten Kreis als nah (und mit großem Quadrat weil bedeutend oder mit mittelgroßem Quadrat weil weniger bedeutend oder gar mit kleinem Quadrat weil doch eher un-

Evaluation des Nord-Süd Zentrums des Europarates

Ziele der Evaluation

- Überprüfung der Ausgangssituation, der Funktionen und Zielsetzungen, der Strategien und der Strukturen des Zentrums
- Überprüfung der wesentlichen Ergebnisse der Jahre 1996-1998
- Empfehlungen zur Verbesserung der strukturellen wie finanziellen Rahmenbedingungen
- Empfehlungen zur Verbesserung des Programms und seiner Umsetzung (Qualitätsentwicklung)
- Empfehlungen zur besseren Positionierung des Zentrums im europäischen Umfeld

Fragestellungen in der Evaluation

1. Wie lautet das *Mandat?* Erfüllt es seinen Zweck? Welche Umstände bzw. auch Veränderungen im Umfeld haben die Erfüllung des Mandates erleichtert bzw. erschwert?
2. Welche *Strategien* werden verfolgt? Welche auf europäischer und welche mit nationalen Partnern? Welche über Europa hinaus? Welche strategischen Veränderungen hat es gegeben - mit welchen Ursachen und Auswirkungen? Sind Mandat. Ziele und Aktionsprogramm kohärent?
3. Welche *Erwartungen* an das Zentrum bestanden bei dessen Gründung bzw. bestehen heute? Wie sehr orientiert sich das Zentrum an den Bedürfnissen seiner Auftraggeber, Partner und Kunden?
4. Nach welchen Kriterien werden *Außenbeziehungen* eingegangen? Welche Formen der Zusammenarbeit wurden aufgebaut? Welche Überschneidungen und Konflikte ergeben sich mit der Arbeit anderer Organisationen mit ähnlichen Zielen? Werden Potenziale für Synergien genutzt?
5. Wie erfolgen *Planung, Durchführung, Monitoring und Evaluation des Programms?* Wie werden Prioritäten gesetzt? Ist das Programm angebots- oder nachfrageorientiert? Welche Angebote, speziell von außen, werden wie angenommen? Stimmt das Ergebnis der Tätigkeit mit der Planung überein?
6. Wie funktionieren die *Strukturen des Zentrums?*
   Auf der Entscheidungsebene (Committee of Representatives of Member States, Executive Council, Bureau): Gibt es Probleme, Doppelgleisigkeiten? Werden Synergien genutzt? Wie werden Entscheidungen getroffen und umgesetzt?
   Auf der Durchführungsebene (Zentrum in Lissabon): Wie funktionieren die Abläufe (wie sieht die aktuelle Organisationsstruktur aus), wie effizient wird gearbeitet, wie erfolgt der Informationsfluss, wie zufrieden sind die Mitarbeiterinnen?
7. Wie erfolgt das Management von *Struktur- und Programm-Finanzierung des Zentrums?* Wie werden die Ressourcen verteilt, bestehen Probleme? Woran sind Beiträge gebunden? Werden personelle und finanzielle Ressourcen realistisch geplant und eingesetzt?

wichtig) oder andernfalls auf einem anderen Kreis (weil weniger nah oder gar fern) eingetragen und somit für alle visualisiert. Eine solche Umfeldanalyse kann in jedem Projektstadium angewandt werden und erlaubt rasch und anschaulich, eine stärker strategische Sichtweise auf das Projekt zu entwickeln, sich die Komplexität eines Vorhabens bewusst zu machen, die Außenorientierung eines Vorhabens zu verstärken und allenfalls Konflikte rechtzeitig zu erkennen und zu agieren (und nicht nur reagieren). Den Nachmittag des zweiten Tages nützten wir zu neuerlichen Einzel- und Gruppengesprächen in den Fachabteilungen. Am dritten Tag gaben wir die Ausgangssituationen für drei Rollenspiele vor, in denen die Anwesenden in bewusst gegensätzliche Rollen schlüpften und diese zu reflektieren hatten. Dabei war es uns wichtig - und es gelang gut - humorige Szenen zu entwikkeln und alle zum Lachen zu bringen. Wir beendeten schließlich den Workshop so wie wir ihn begonnen hatten: mit einer allgemeinen Feedbackrunde und mit einer intensiven Reflexion mit dem Direktor des Zentrums und seinen beiden Stellvertretern. Die Workshops in Köln, Düsseldorf und Münster begannen wir ebenfalls mit persönlich gehaltenen Vorstellungsrunden. Ein nachfolgendes Rollenspiel, sollte helfen, sich Erfolge und Misserfolge des Programms vor Augen zu führen und sie zu reflektieren. Über sogenannte „Magische Dreiecke" wurden in Kleingruppen die Eckpunkte (Ziele, Aktivitäten, Ressourcen) beispielhafter Projekte visualisiert und eingeschätzt. Auch in diesen Workshops luden wir zu Projektumfeldanalysen ein, um an den konkreten Beispielen die strategische Sicht auf die eigenen Projekte zu stärken und Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen. Schließlich gingen wir mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die erkenntnisleitenden Fragestellungen in den Terms of Reference durch und schlossen die Workshops unter Anwendung einfacher Monitoring- und Evaluationstechniken ab.

- Es war uns ein besonderes Anliegen, in beide Evaluationsprozesse gut nachvollziehbare *Elemente der Reflexion und Selbstbewertung* einzubauen, da wir bei KommEnt davon ausgehen, dass eine nachhaltige Qualitätsentwicklung nur von den Akteuren selbst ausgehen kann. Solange vor allem die Evaluierten selbst Evaluation vorrangig mit Kontrolle und Rechenschaft gleichsetzen, werden sie ihre eigene innere Partizipation verweigern bzw. sich nicht professionell mit den Ergebnissen von Analysen und Prozessen befassen. Evaluationen sollten deshalb so geplant, durchgeführt und dargestellt werden, dass die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntert werden, dem Evaluationsprozess tatsächlich zu folgen und ihn so für sich zu nutzen.

- Der *Schlussbericht* sollte das evaluierte Programm einschließlich seines Kontextes ebenso beschreiben wie die Ziele, die Verfahren und Befunde der Evaluation, damit die wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen und leicht verstanden werden können. Der *Rohbericht* ist dabei ein wichtiges auch methodisches Instrument, um die Einsichten der Evaluatoren abzutesten und gegebenenfalls Fehleinschätzungen oder sachliche Unrichtigkeiten zu korrigieren. Es ist in jedem Fall bedeutend, wichtige Zwischenergebnisse und alle Berichte den vorgesehenen Nutzerinnen und Nutzern so zur Kenntnis zu bringen und für sie zugänglich zu machen, dass diese sie rechtzeitig verwenden können.

„Gut ist, was nützlich ist": dies ist kein Plädoyer für Willkür und Eigennutz. Es ist aber mein Bekenntnis dazu, Methoden funktional einzusetzen und die erforderliche Flexibilität zuzulassen. Schließlich werden Umfang und Intensität immer auch abhängig sein von den konkreten persönlichen, räumlichen und finanziellen Rahmenbedingungen.

Bislang haben wir es noch nicht geschafft, nach Abschluss einer Evaluation diese bei uns selbst auf alle wichtigen Evaluationsstandards hin zu überprüfen und in der eigenen Organisation zu reflektieren. Wir beließen es zumeist bei der Einschätzung der drei wichtigsten Durchführbarkeitsstandards:

- War das Evaluationsverfahren so, dass Störungen minimiert und die nötigen Informationen ausreichend beschafft werden konnten?

- Wurde die Evaluation mit Voraussicht auf mögliche unterschiedliche Positionen der verschiedenen Interessengruppen geplant und durchgeführt, um die Kooperation möglichst aller zu erreichen und um mögliche Versuche irgendeiner Gruppe zu vermeiden, die Evaluationsaktivitäten einzuschränken oder die Ergebnisse zu verzerren respektive zu missbrauchen?

- War die Evaluation so effizient und brachte sie Informationen mit einem Wert hervor, der die eingesetzten Mittel rechtfertigte?

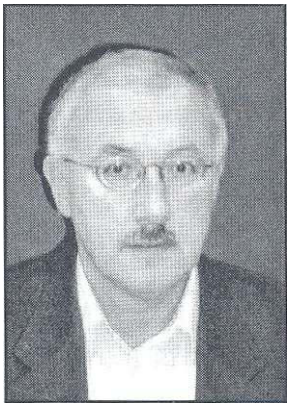
Besonders wichtig ist mir die Reflexion eines ganz zentralen Aspekts: passte die Stimmung? Ohne sie ist ein guter Evaluationsprozess nicht wirklich möglich.

Ich denke, dies ist uns in beiden Fällen gelungen und drückte sich unter anderem dadurch aus, dass wir zu einem späteren Zeitpunkt von beiden evaluierten Organisationen jeweils einen Folgeauftrag erhielten.

Literatur:

Sanders, James, R.: Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Opladen 1999.

Beide angeführten Evaluationen können über die Homepage von KommEnt (www.komment.at/dokumente/publikationen.htm) heruntergeladen werden.



Helmuth Hartmeyer ist nach einer Tätigkeit als Lehrer sowie in der entwicklungsbezogenen Bildung heute Geschäftsführer von KommEnt (Salzburg/Österreich). Die Hauptaufgabe von KommEnt ist die Prüfung, Abwicklung und Begleitung aller Projekte der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit, die aus Mitteln der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit (Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten) gefördert werden.