

Susanne Höck / Jean-Marie Krier

Schritt für Schritt zur Qualitätssicherung

Partizipative Evaluation am Beispiel des DED-Programms „Bildung trifft Entwicklung“

Zusammenfassung:

Der Beitrag befasst sich auf der Grundlage einer im Jahre 2007 im Auftrag des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) durchgeführten Evaluation des regionalen Bildungsprogramms „Bildung trifft Entwicklung“ mit dem Ansatz der partizipativen Evaluation. Nach einem Überblick über das evaluierte Programm und den Evaluationsauftrag sowie einem knappen theoretischen Exkurs werden die zentralen Schritte der praktischen Umsetzung dieses Ansatzes sowie sich dabei ergebende typische Herausforderungen und Chancen für einen partizipativen Evaluationsprozess aufgezeigt.

Abstract:

Taking the evaluation of the programme “Bildung trifft Entwicklung“ of Deutscher Entwicklungsdienst (DED) as example, the article deals with the approach of participative evaluations. After an introduction of the programme and the evaluation tasks, a short chapter outlines central aspects of participative evaluations. This is followed by a description of the concrete steps which were taken in the evaluation of the programme. The final chapter sums up typical challenges and opportunities occurring in the process of a participative evaluation.

Das Programm „Bildung trifft Entwicklung“ des DED

Der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) richtete im Jahr 2003 in Anlehnung an das 1985 gegründete Schulprogramm Berlin (SPB) regionale Bildungsstellen (RBS) in Baden-Württemberg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen ein, die im Programm „Bildung trifft Entwicklung“ zusammengefasst sind. Das Programm in Berlin arbeitet eng mit der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung zusammen. Die vier anderen RBS sind in nichtstaatliche Facheinrichtungen für entwicklungspolitische Bildungsarbeit bzw. Bildung für nachhaltige Entwicklung in den jeweiligen Bundesländern und damit eng in den regionalen Kontext eingebunden. Inhaltlich orientiert sich das Programm „Bildung trifft Entwicklung“ am Aktionsprogramm 2015, das den Beitrag der deutschen Bundesregierung zu den Millenniumsentwicklungszielen darstellt.

Der DED gründete die Stellen mit dem Ziel, die umfassenden Kenntnisse und Erfahrungen, welche die Expertinnen und Experten aus ihren Einsätzen in Entwicklungsländern nach Deutschland zurückbringen, für die entwicklungs-

politische Bildungsarbeit zugänglich zu machen. Dies geschieht auf zwei Wegen: Zum einen bieten das SPB und die RBS den zurückgekehrten Fachkräften („Rückkehrer/-innen“) Maßnahmen zur Qualifizierung in den Bereichen entwicklungspolitische Bildung und Globales Lernen an. Zum anderen organisieren sie Angebot und Nachfrage nach diesen Rückkehrerreferentinnen und -referenten und agieren als Vermittlungsorganisationen, die mit einem lokal und regional unterschiedlich strukturierten Netz an Bildungsorganisationen und -institutionen (Nichtregierungsorganisationen, Schulen, Erwachsenenbildungseinrichtungen, Museen) in Kontakt stehen. 2006 führten 221 Referentinnen und Referenten rund 2.000 Veranstaltungen durch, von denen sich 87% an Schüler/-innen richteten. Typisch für das Programm ist die starke Fluktuation der Referentinnen und Referenten sowie die Konzentration auf wenige durchgehend aktive Rückkehrer/-innen. So führten 2006 nur 12 Personen 50% aller Maßnahmen durch. Eine in der DED-Zentrale in Bonn ansässige Koordinationsstelle steuert die Zusammenarbeit der fünf Stellen sowie die Planung und Auswertung der Maßnahmen. Die Stelle speist Wissen aus den Partnerländern des DED in das Programm ein und verantwortet Qualitätssicherung, Fortbildungen und die Personalauswahl.

Der Evaluationsauftrag

Der DED beauftragte das Evaluationsteam¹, die Rahmenbedingungen und die Programmstruktur von „Bildung trifft Entwicklung“ sowie die Programmentwicklung und Umsetzung im Zeitraum von 2004 bis 2006 zu evaluieren. Der Zeitrahmen der Evaluation umfasste acht Monate (April bis Dezember 2007).

Der Fixierung der gültigen Evaluationsfragestellungen waren zwei Gespräche mit den Programmverantwortlichen vorausgegangen. Das ursprüngliche, vom DED entworfene Evaluationskonzept sah eine stärkere Fokussierung auf Wirkungsanalysen vor. Da hierfür die notwendigen Daten nicht vorlagen und neue Erhebungen vor, während und nach Bildungsveranstaltungen im gegebenen Zeit- und Finanzrahmen nicht geleistet werden konnten, wurde davon Abstand genommen. Folgende Fragestellungen wurden schließlich vereinbart:

Fragestellungen zur Projektstruktur:

1. Wie gestalten sich die strukturellen Rahmenbedingungen und welchen Stellenwert nimmt die Vernetzung im Rahmen des Projektes ein?

2. Was sind die Chancen und Risiken für die zukünftige Projektentwicklung?
3. Welchen Stellenwert nehmen sogenannte ‚besondere Projekte‘ ein?
4. Wie sieht das Projektumfeld für „Bildung und Entwicklung“ aus (im DED, im regionalen Umfeld des SPB und der RBS, bei Kooperationspartnern)?

Fragestellungen zur Angebotsentwicklung:

1. Wie hat sich das Projekt „Bildung und Entwicklung“ seit 2004 entwickelt?
2. Wo liegen die Stärken?
3. Welche Potenziale lassen sich wie weiter entwickeln?

Fragestellungen zur Angebotsumsetzung:

1. Wie wird das Angebot in Bezug auf Zielgruppen und Kooperationspartner umgesetzt (methodisch-didaktisches Konzept der Veranstaltungen, der RBS und des SPB)?
2. Welchen Stellenwert nehmen die weiteren begleitenden Maßnahmen (Fortbildung von Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren/Lehrkräften; Begleitung und Beratung von Veranstaltern und Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren) im Projekt und bei den Zielgruppen ein? Wie befördern sie die Grundanliegen des Projekts?
3. Welche Zielsetzungen werden mit der Beratung, Begleitung und Fortbildung der Rückkehrer/-innen durch die RBS, das SPB und die DED-Zentrale verfolgt, und werden die Zielsetzungen erreicht? Welche förderlichen/hinderlichen Faktoren gibt es?
4. Wird das vom DED (mit-)herausgegebene didaktische Material genutzt? Wird das Material dem besonderen Profil von „Bildung trifft Entwicklung“ (Nutzung der Ressourcen der Rückkehrer/-innen) gerecht?

Die Evaluation wurde in Abstimmung mit dem DED als formative, partizipative Evaluation angelegt, die den Programmprozess begleitete und die Programmverantwortlichen sowie weitere Stakeholder am Evaluationsprozess beteiligte. Bevor wir unsere Herangehensweise näher vorstellen, möchten wir kurz auf den theoretischen Hintergrund des Ansatzes der partizipativen Evaluation eingehen und diesen vor allem mit Blick auf seinen Nutzen diskutieren.

Exkurs Partizipative Evaluation

Die partizipative Evaluation ist durch eine interaktive Herangehensweise gekennzeichnet. Die Evaluierenden und die an der Evaluation Beteiligten treten in einen Dialog, in den beide Seiten ihr spezifisches Wissen einbringen: Die Beteiligten oder Stakeholder stellen ihr fachliches und konkretes Situationswissen zur Verfügung, die Evaluierenden vor allem ihr methodisches Wissen (Stockmann 2006, S. 272). Hauptsächlich in drei Phasen einer Evaluation – der Entwicklung des Evaluationsdesigns, der Datenerhebung und der Datenbewertung – können die Stakeholder intensiv in den Interaktionsprozess involviert werden.

In der ersten Phase geht es um die gemeinsame Festlegung des Evaluationsgegenstands sowie die partizipative Erarbeitung von Evaluationszielen, Bewertungskriterien und gegebenenfalls auch um die Verständigung über das methodische Vorgehen (Stockmann 2006, S. 274).

In der Phase der Datenerhebung sind die Beteiligten zum einen als Informationsgebende bedeutend. Zum anderen kann durch Einsatz bestimmter Methoden die Datenerhebung auch so gestaltet werden, dass den Stakeholdern Reflexions- und Lernprozesse eröffnet werden, um dadurch bereits Veränderungsbereitschaft anzustoßen (vgl. Diskussion bei Keppler 2007, S. 66ff. zum Ansatz der „aktivierenden Befragungen“).

In die Datenbewertung können die Beteiligten erneut sehr aktiv einbezogen werden. Die Evaluatorinnen und Evaluatoren präsentieren in dieser Phase die Daten und moderieren die Bewertungsdiskussion.

Die partizipative Evaluation ist im Hinblick auf die Nützlichkeit² einer Evaluation vor allem in dreierlei Hinsicht interessant. Erstens können durch den frühzeitigen Einbezug der Stakeholder bereits zu Beginn einer Evaluation die unterschiedlichen Interessen, Werte und Perspektiven der Stakeholder offen gelegt und ihr Wissen für das Evaluationsdesign genutzt werden. Zum zweiten ermöglicht der Ansatz durch den Einbezug der Stakeholder in die Datenbewertung, dass über die Sichtweise der Evaluierenden hinaus die Perspektiven der unterschiedlichen Beteiligten einfließen, wodurch eine höhere Validität der Evaluationsergebnisse und damit auch eine höhere Akzeptanz derselben erreicht werden kann. Drittens kann die aktive Beteiligung an der Evaluation bei den Stakeholdern dazu beitragen, dass sie sich nicht nur den Prozess, sondern auch dessen Ergebnisse aneignen. „Dadurch steigt [...] die Chance, dass die Evaluationsbefunde anschließend in Entwicklungsprozesse eingespeist werden, da die Stakeholder die Evaluatoren nicht als externe ‚Kontrolleure‘, sondern als Partner mit komplementären Aufgaben wahrnehmen“ (Stockmann 2006, S. 272).

Die zentralen Schritte in der Evaluation von „Bildung trifft Entwicklung“

Das Evaluationsteam bezog die DED-Koordinatorinnen, die Programmverantwortlichen auf regionaler Ebene (Leitungspersonen des SPB und der RBS) sowie Vertreter/-innen zentraler Stakeholdergruppen durch verschiedene Methoden intensiv in den Evaluationsprozess ein. Das Evaluationsteam und der DED waren überzeugt, durch diese Herangehensweise einerseits eine breite Datenbasis zu gewinnen und andererseits eine intensive Auseinandersetzung mit der Evaluation zu befördern, und damit eine gute Ausgangslage für die Identifikation mit Ergebnissen und Empfehlungen sowie für die Umsetzung von Änderungen zu schaffen. Im Folgenden werden die vier Phasen der Evaluation beschrieben und reflektiert.

Phase 1: Steuerung und Dokumentenanalyse (Mai 2007)

Schritt 1.1 Einrichtung der Steuerungsgruppe und Startworkshop: Nach der Klärung der definitiven Fragestellungen begann die Evaluation mit der Einrichtung einer Steuerungsgruppe, die im Rahmen eines eineinhalbtägigen Startworkshops ihre Arbeit aufnahm. Die Steuerungsgruppe setzte sich aus den beiden Programmverantwortlichen des DED, dem Verantwortlichen für Evaluation sowie den Leitungspersonen des Schulprogramms Berlin und den vier regionalen Bildungsstellen zusammen. Neben dem persönlichen Kennenlernen von Evaluationsteam und Steuerungsgruppe standen die definitive Abstimmung des De-

taillkonzepts der Evaluation sowie die Erarbeitung von Qualitätsmerkmalen für das Programm auf der Tagesordnung. Letztere stellten eine Grundlage für das vom Evaluationsteam später weiter entwickelte Qualitätsraster zur Bewertung erhobener Daten dar (siehe Phase 3). Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer solchen Kick-off-Maßnahme ist zeitaufwändig und verlangt Verständnis und Einfühlungsvermögen für die auftraggebende Organisation und die beteiligten Personen. Die investierte Zeit lohnt sich jedoch in den allermeisten Fällen, da auf diese Weise wichtige Weichen für den Evaluationsprozess gestellt werden können. Insbesondere die Klärung offener Fragen, die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für den Evaluationsprozess, die Abstimmung der zentralen Schritte der Evaluation und nicht zuletzt das persönliche Kennenlernen aller Beteiligten sprechen für einen solchen partizipativen Einstieg.

Schritt 1.2 Dokumentenanalyse (Juni und Juli 2007): Der DED und die involvierten regionalen Bildungseinrichtungen stellten dem Evaluationsteam eine Vielzahl von Dokumenten (Jahresberichte, Sitzungsprotokolle, Auswertungsdokumente und ergänzende Literatur) zur Verfügung, die auf der Grundlage der Evaluationsfragestellungen inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Die gewonnenen Informationen dienten desweiteren als Basis für die Konzeption der Workshops mit den Stakeholdern bzw. die Vorbereitung der Telefoninterviews in Phase 2.

Phase 2: Datenerhebung bei den zentralen Stakeholdergruppen (Juli und August 2007)

Schritt 2.1 Workshops mit Stakeholdern in drei Regionen: Um der Vielfalt des Programms Rechnung zu tragen, war uns an einer breiten Datenbasis gelegen. Neben den Informationen aus den bereits vorliegenden Dokumenten erhoben wir neue Daten und wandten uns dazu an Repräsentantinnen und Repräsentanten zentraler Stakeholdergruppen – Rückkehrerreferentinnen und -referenten, Vertreter/-innen von Kooperationsorganisationen, Lehrkräfte und verschiedene Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. In Baden-Württemberg, Berlin und Thüringen führte das Evaluationsteam Workshops mit insgesamt 37 Personen durch. Mittels verschiedener Methoden wurden die Teilnehmenden aktiviert, das Programm aus ihrer Perspektive einzuschätzen. Die Teilnehmenden analysierten das regionale Umfeld der jeweiligen Bildungseinrichtungen und schätzten nach der Methode der SWOT-Analyse die Stärken, Schwächen, Potenziale und Risiken des Programms ein. Zu beiden Bereichen wurden umfangreiche qualitative Daten erarbeitet. Die Teilnehmenden beurteilten am Ende der Workshops einen Katalog von Thesen, die das Evaluationsteam auf der Grundlage der Dokumentenanalyse über das Programm „Bildung trifft Entwicklung“ aufgestellt hatte. Die Ergebnisse der Workshops wurden dokumentiert und der DED-Zentrale und den regionalen Bildungsstellen zur Weiterleitung an alle Teilnehmenden der Workshops übermittelt.

Schritt 2.2 Telefoninterviews mit Stakeholdern aus 2 Regionen: Organisatorische Gründe (Ferienzeit) und ein beschränktes Reisebudget waren zunächst dafür ausschlaggebend, keine Workshops in den beiden anderen Regionen durchzuführen, sondern die dortigen Vertreter/-innen der Stakeholdergruppen in Telefoninterviews zu befragen. Im Mittelpunkt der Gespräche, die mit jeweils elf Personen aus Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen durchgeführt wurden, standen ebenfalls die Analyse des Umfeldes der jeweiligen RBS sowie die Stärken,

Schwächen, Risiken und Potenziale des Programms und der Umsetzung vor Ort. Die Interviews orientierten sich an einem vorab übermittelten Leitfaden mit offenen Fragen. Die zu Interviewenden waren per Zufallsprinzip bestimmt worden. Bei den Referentinnen und Referenten wurde darauf geachtet, dass sowohl sehr aktive als auch weniger aktive Personen befragt werden konnten. Aus diesen Telefoninterviews gewann das Evaluationsteam wiederum eine Vielzahl von qualitativen Daten für die Innen- und Außeneinschätzung des Programms.

Die beiden Datenerhebungsinstrumente Workshop und Telefoninterview sind zeitintensiv in Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Das Evaluationsteam entschied sich dennoch für die Kombination der beiden Methoden, weil sie zentrale Anforderungen an den Prozess einer partizipativen Evaluation erfüllen. Über die Workshops kann eine relativ große Zahl von Stakeholdern in den Evaluationsprozess involviert werden. Damit sichert man neben einer breiten Datenbasis vor allem das Interesse der Beteiligten an der Evaluation und ihren Ergebnissen. Die Maßnahme ermöglicht den teilnehmenden Vertreternden der Stakeholdergruppen zudem Lernerfahrungen in einer neu zusammen gesetzten Gruppe. Damit kann bereits ein Anstoß für die Weiterarbeit nach Abschluss der Evaluation gegeben werden. Die Telefoninterviews eröffnen die Möglichkeit, sich in einem geschützten Raum (durch Zusage der Anonymisierung der Äußerungen) und ohne den Druck einer Gruppe offen über das Programm zu äußern und individuelle Vorschläge für Veränderungen geben zu können. Während auf Workshopeinladungen in der Regel die ohnehin Aktiven reagieren, können mittels der Interviews auch Personen angesprochen werden, die bis dahin weniger in das Programm involviert waren, und auf diese Weise ebenfalls für die Evaluation und ihre Ergebnisse interessiert werden.

Phase 3: Sichtung und Auswertung der Daten (September 2007)

Schritt 3.1 Erarbeitung eines Qualitätsrasters: Dem Evaluationsteam standen aus den Phasen 1 und 2 umfangreiche Daten zur Verfügung. Die Ordnung und Priorisierung der Daten erfolgte in zwei Stufen:

- Erstellung von Qualitätskriterien für das Programm zur Bewertung der Daten
- Sichtung und Bündelung der bisher vorhandenen Daten durch die Steuerungsgruppe (siehe Schritt 3.2).

Das Evaluationsteam stellte Qualitätskriterien auf, die nach seiner Einschätzung das Programm „Bildung trifft Entwicklung“ für eine effektive Umsetzung erfüllen müsste. Dabei orientierte sich das Team an den vom DED definierten Programmkategorien „Entwicklung des Angebots, Umsetzung des Angebots, Beratung und Begleitung der Veranstalter, Qualifizierung der RückkehrerInnen, didaktisches Material und Öffentlichkeitsarbeit“ und zog auch die im ersten Workshop der Steuerungsgruppe für das Programm erarbeiteten Qualitätsmerkmale heran. Die Bewertung der Daten erfolgte sodann entlang dieses Kriterienkataloges. So wurden z.B. die in den Workshops erstellten Schaubilder zum Umfeld der regionalen Bildungsstellen, welche komplexe Vernetzungen mit einer Vielzahl von Kooperationspartnern zeigen, nach dem Kriterium „differenzierte Kooperationspolitik“ beurteilt, welches nach

Meinung des Evaluationsteams ein wesentliches Merkmal für die Qualität in der Programmumsetzung ist.

Aus der Datenanalyse ergaben sich für das Team nochmals einige Verständnisfragen, die in einer Telefonkonferenz zwischen zwei Personen aus dem Evaluationsteam und den beiden Programmverantwortlichen beim DED geklärt wurden.

Schritt 3.2 Zweiter Workshop der Steuerungsgruppe zur Sichtung und Bündelung der Daten: Die Steuerungsgruppe hatte in diesem zweiten Workshop die Aufgabe, die vorliegenden, vom Evaluationsteam in Übersichtstabellen zusammengefassten Daten zu Stärken, Schwächen und Potenzialen des Programms sowie zum Umfeld der regionalen Bildungseinrichtungen zu sichten und die am meisten relevanten Informationen herauszukristallisieren. Des Weiteren wurden die oben beschriebenen Qualitätskriterien präsentiert. Die Steuerungsgruppe nahm zu drei zentralen Qualitätskriterien des Programms (geplante Entwicklung, Alleinstellungsmerkmale und integratives Profil) im Rahmen einer strukturierten Diskussion Stellung. Die Diskussionsergebnisse flossen vor allem in die Empfehlungen des Evaluationsberichts ein.

Die Ergebnisse wurden in einem Protokoll festgehalten und der Steuerungsgruppe im Oktober 2007 übermittelt. Das Evaluationsteam unterzog nach der eher groben weiter oben skizzierten Bewertung aller Daten entlang des Qualitätsrasters diese von der Steuerungsgruppe priorisierten Daten einer nochmaligen Auswertung nach den Qualitätskriterien. Die Priorisierung und Komprimierung der umfassenden Daten war ein intensiver und ebenfalls zeitaufwändiger Prozess. Die Fülle der erhobenen Daten machte nicht nur dem Evaluationsteam, sondern auch den am Prozess Beteiligten die Komplexität des Programms deutlich bewusst.

Im Sinne einer partizipativen Evaluation sind die Qualitätskriterien, die die Untersuchung leiten, sehr transparent. Die Beteiligten werden in die Bewertung und Priorisierung der Daten anhand dieser Qualitätskriterien weitgehend einbezogen. Die Beteiligten fokussieren darüber hinaus bereits während der Evaluation auf bestimmte Arbeitsbereiche oder Problemlagen. Dies ist ein wichtiger Schritt für die spätere Umsetzung der im Bericht festgehaltenen Erkenntnisse und Empfehlungen.

Phase 4: Rohbericht, Feedback, Präsentation Schlussbericht (Oktober bis Dezember 2007)

Schritt 4.1 Rohbericht und Feedback der Steuerungsgruppe: Das Evaluationsteam erstellte innerhalb eines Monats eine erste Fassung des Evaluationsberichts. Diese Fassung war Gegenstand einer Feedbackschleife, in welcher die Mitglieder der Steuerungsgruppe die Möglichkeit hatten, Ergänzungen und Korrekturen für den Bericht in schriftlicher oder mündlicher Form zu übermitteln.

Nach dem Einarbeiten der Änderungsvorschläge wurde der Schlussbericht vorgelegt, der nach dem beim DED üblichen Ablauf innerhalb der Organisation zirkulierte. Nach dieser weiteren Schleife waren nur mehr geringfügige Änderungen für den Schlussbericht zu berücksichtigen.

Schritt 4.2 Dritter Workshop der Steuerungsgruppe mit Präsentation des Schlussberichts: Zwei Mitglieder des Evaluationsteams präsentierten schließlich den Schlussbericht Anfang Dezember 2007 im Rahmen eines abschließenden Workshops mit der Steuerungsgruppe. In dieser Veranstaltung ging es bereits

um die Frage, wie die im Bericht skizzierten Empfehlungen nach Abschluss der Evaluation umgesetzt werden könnten. Das Evaluationsteam übernahm bei der Priorisierung der Ergebnisse und Empfehlungen des Evaluationsberichts vor allem moderierende und beratende Funktion. Auch hier wurde das Protokoll des Workshops allen teilnehmenden Personen übermittelt.

Das zuständige Gremium beim DED nahm schließlich Mitte Dezember 2007 in Anwesenheit eines Evaluators den Schlussbericht ab. Mit den beiden zuständigen Programmverantwortlichen wurde vereinbart, an alle Teilnehmenden der Workshops und Telefoninterviews eine Kurzfassung des Evaluationsberichts zu übermitteln und den Bericht zeitnah auf der Webseite des DED zu veröffentlichen.

Evaluation der Evaluation

Der partizipative Evaluationsprozess schließt eine Bewertung des Evaluationsprozesses durch alle oder einen Teil der Stakeholder ein. In diesem Sinne hat das Evaluationsteam nach allen Workshops (Steuerungsgruppenworkshops, regionale Workshops) ein Feedback über die Veranstaltung eingeholt. Die teilnehmenden Personen konnten sich dazu äußern, welche Elemente des Workshops ihnen am meisten zugesagt hatten, was ihnen gefehlt hatte und welche Impulse sie für ihre weitere Arbeit mitnehmen können.

Am Ende des Gesamtprozesses, also zum Abschluss des dritten Workshops mit der Steuerungsgruppe (siehe Schritt 4.2) wurden die Teilnehmenden gebeten, den Gesamtverlauf der Evaluation anhand einer Feedback-Scheibe nach den Kriterien „ergebnisorientiert“, „partizipativ“, „vollständig“ und „nützlich“ zu bewerten. Diese Kriterien spiegeln zentrale Anforderungen wider, die an jede Evaluation gerichtet werden, und finden z.B. auch Niederschlag in den Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation. Das Ergebnis dieser ‚Evaluation der Evaluation‘ zeigt das Foto des Original-Flipchartbogens (vgl. Abb. 1 auf der nächsten Seite).

Während die Ergebnisse für das Team hinsichtlich Ergebnisorientierung und Partizipation durchaus zufriedenstellend sind, wurde die Vollständigkeit der Evaluation mit Abstrichen beurteilt. Nach Rückfrage wurde dies darauf zurückgeführt, dass der zu Beginn gehegten Hoffnung auf eine stärkere Wirkungsanalyse nicht nachgegangen werden konnte (s.o. Abschnitt „Evaluationsauftrag und Herangehensweise“), und auch nicht alle regionalen Aspekte in der gewünschten Tiefe und Breite berücksichtigt werden konnten. Dies beeinflusste auch die Bewertung der Nützlichkeit. Alles in allem schienen am Ende des Prozesses alle Teilnehmenden der Steuerungsgruppe sehr zufrieden mit dem Prozess selbst und seinen in Form des Schlussberichts vorliegenden Ergebnissen.

Herausforderungen und Chancen in partizipativen Evaluationsprozessen

Der Einsatz von partizipativen Methoden in Evaluationsprozessen bietet sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Zu den Herausforderungen gehören:

- *Zeitaufwand für den Prozess:* Für die Einbeziehung der Stakeholder ist, wie für Gruppenprozesse aller Art, ausreichend Zeit vorzusehen. Nicht nur die Abstimmungsprozeduren, sondern auch die Maßnahmen selbst, in welche die Stakeholder involviert werden (Workshops, Telefonin-

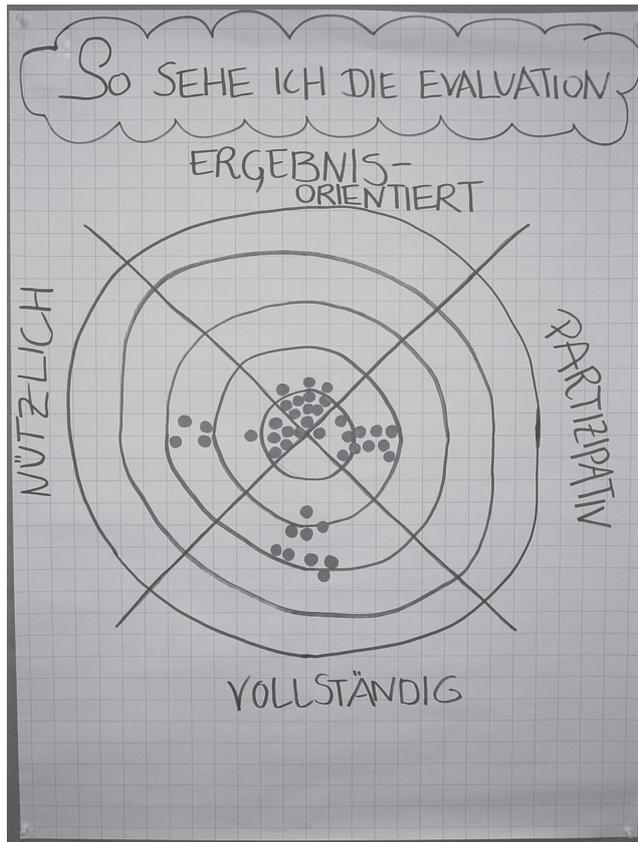


Abb. 1: Evaluation anhand einer Feedback-Scheibe

terviews) sind zeitintensiv in Vorbereitung und Durchführung. Die Verpflichtung zu größtmöglicher Transparenz bedeutet zudem einen hohen Dokumentationsaufwand.

- **Umgang mit Datenfülle:** Die Einbeziehung vieler Personen mittels partizipativer Methoden erhöht die zur Verfügung stehenden Daten und damit die zu ihrer Bearbeitung erforderliche Zeit. Zugleich erfordern viele unterschiedliche Perspektiven, mehrere Korrekturschleifen vorzusehen, mittels derer (vorläufige) Schlussfolgerungen der Evaluierenden durch die verschiedenen Gruppen validiert werden können.
- **Umgang mit Stakeholdern:** Der Umgang mit den Stakeholdern verlangt von Evaluierenden eine hohe soziale Kompetenz und Fingerspitzengefühl, da es immer auch um die Bewertung von Arbeit und damit verbunden darum geht, wie diese Arbeit in Zukunft weitergeführt werden kann. Wichtig ist, Stakeholder als untereinander gleichberechtigt zu behandeln, und nicht das Gefühl aufkommen zu lassen, es gäbe Stakeholder erster und zweiter Klasse. In der gegenständlichen Evaluation bestand dieses Problem kurzzeitig, als die Regionen für Workshops einerseits und Telefoninterviews andererseits (siehe Phase 2) fixiert wurden.
- **Balanceakt zwischen der Einschätzung des Evaluationsteams und der Stakeholder:** Partizipation bedeutet Mitgestaltung. Dennoch muss klar sein, dass es nicht die eingebundenen Stakeholder sind, welche die Verantwortung für die Ergebnisse der Evaluation übernehmen, sondern das Evaluationsteam. Dieses muss sich deshalb mit der immer wieder neu zu stellenden Frage auseinandersetzen, inwiefern und bis zu welchem Grad die Sichtweisen der Stakeholder als zielführend zu übernehmen sind. Besondere Herausforderungen entstehen, wenn das Evaluationsteam, vielleicht auch gegen eine starke mehrheitliche Strömung, zu anders gelagerten Schlussfolgerungen kommt.

rungen entstehen, wenn das Evaluationsteam, vielleicht auch gegen eine starke mehrheitliche Strömung, zu anders gelagerten Schlussfolgerungen kommt.

Zu den Chancen von partizipativen Methoden gehören:

- **Ownership bei den Evaluierten:** Durch ihre Beteiligung über den ganzen Prozess hinweg können sich die Stakeholder stärker mit den von ihnen mitarbeiteten Ergebnissen identifizieren. Die in der Evaluation vorgelegten Schlussfolgerungen und Empfehlungen werden zu einem guten Teil zu Schlussfolgerungen der betroffenen (und evaluierten) Gruppe selbst.
- **Erhöhung der Chancen auf Umsetzung:** Die Aneignung der Ergebnisse und Empfehlungen durch die unmittelbar Beteiligten sowie die Einbindung von etwas entfernter stehenden Stakeholdern erhöhen die Chancen darauf, dass die Ergebnisse der Evaluation später tatsächlich in die Weiterentwicklung von Projekten und Arbeitsbereichen umgesetzt werden können.
- **Ermöglichung von Lernprozessen:** Die gemeinsame Auseinandersetzung mit den zentralen Fragen der Evaluation, die Befassung mit neuen Methoden, Instrumenten und Inhalten sowie das nähere Kennen-Lernen anderer Stakeholder kann Lernprozesse anstoßen, die sich positiv auf die Arbeit in der Zeit nach Abschluss der Evaluation auswirken.
- **Sicherheit für die Evaluierenden:** Nicht zuletzt bietet eine partizipative Vorgangsweise auch den Evaluierenden selbst mehr Sicherheit. Durch die Einbeziehung einer Vielzahl von Perspektiven sowie durch mehrfache Feedback- und Korrektur-Schleifen können sie sicher sein, sich immer stärker an das anzunähern, was ihr Evaluationsfeld als sozial definierte Konstruktion ausmacht. Diese Einsicht, die letztlich bedeutet, dass man als Evaluator/-in andere Menschen dabei unterstützt, ihre soziale Umwelt (noch) ‚besser‘ zu verstehen und zu organisieren, kann die gefühlte Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit erheblich steigern.

Anmerkungen

- 1 Das Team setzte sich zusammen aus Dr. Heidi Grobbauer (KommEnt, Salzburg), Susanne Höck (EOP, München) und Dr. Jean-Marie Krier (fairfutures, Salzburg).
- 2 Die Nützlichkeit wird hier nach Beywl definiert, der eine Evaluation dann als nützlich ansieht, wenn Erkenntnisse, Informationen und Schlussfolgerungen genutzt werden und auf das Handeln in der Praxis einwirken (vgl. Stockmann, 2006, S. 275).

Literatur

- Kepler, D. (2007):** Prozessoptimierung durch Aktivierung. Die Steigerung der Wirksamkeit prozessbegleitender Evaluationen durch aktivierende Datenerhebung. In: Zeitschrift für Evaluation, H. 1, S. 61–78.
- Stockmann, R. (2006):** Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. München/Berlin.

Susanne Höck

ist selbstständige Beraterin und Gutachterin für Evaluation, Organisationsentwicklung und Projektservice in den Bereichen Bildung für nachhaltige Entwicklung/Globales Lernen, nachhaltige Organisations- und Unternehmensentwicklung.

Dr. Jean-Marie Krier

ist selbstständiger Berater, Gutachter und Vortragender im Bereich Fair Trade und Nachhaltigkeit.