

Claudia Bergmüller / Heidi Grobbauer

Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation

Qualifizierung von Selbstevaluierenden in der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit

Zusammenfassung:

Vor dem Hintergrund der spezifischen Herausforderungen von Selbstevaluationen werden in diesem Beitrag zum einen aus diesen Herausforderungen resultierende Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung von Selbstevaluierenden gezogen. Zum anderen wird anhand des Projektes „Good Practice in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit“ von KommEnt (Gesellschaft für Kommunikation und Entwicklung, Österreich) auf die Möglichkeit der externen Begleitung und Beratung bei der Durchführung von Selbstevaluationsprozessen eingegangen.

Abstract:

Based on the specific challenges of self evaluations this article firstly points out the consequences of these challenges for an appropriate qualification of self evaluators. Secondly, the authors introduce the project „Good practice in Development Education“ conducted by KommEnt (Gesellschaft für Kommunikation und Entwicklung, Österreich) and discuss the advantages of an external monitoring und consulting of self evaluation processes.

Einleitung

Mit der Durchführung einer Selbstevaluation wird die Möglichkeit eröffnet, die Qualität bestimmter Ausschnitte des eigenen beruflichen Handelns zu reflektieren, um somit zum einen die Erfolge der eigenen Arbeit überprüfen und sowohl nach innen als auch nach außen dokumentieren zu können; zum anderen können durch Selbstevaluation (empirisch abgesicherte) Anhaltspunkte für Veränderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten dieses Handelns gewonnen werden. Selbstevaluationen stellen an die Durchführenden jedoch spezifische Anforderungen, denen es im ersten Teil dieses Beitrags nachzugehen gilt. Aus diesen Anforderungen lassen sich Konsequenzen für Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Selbstevaluation ziehen, die im zweiten Teil des Beitrags beschrieben werden. Über Weiterbildungsveranstaltungen hinaus werden von verschiedenen Organisationen auch Unterstützungsmaßnahmen angeboten, um die Implementierung von Selbstevaluation in den eigenen beruflichen Alltag zu erleichtern. Eine derartige Maßnahme stellt das Projekt „Good Practice in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit“ dar, das von KommEnt (Gesellschaft für Kommunikation und Entwicklung, Österreich) seit eineinhalb Jahren in Ös-

terreich durchgeführt wird. Dieses Projekt wird im dritten Teil des Beitrags vorgestellt. Abschließend wird kurz auf notwendige Rahmenbedingungen von Selbstevaluation einzugehen sein.

Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation

Die Forderung nach Qualität ist heute auch in der entwicklungsbezogenen Bildung selbstverständlich und wesentliche Akteure (NRO, Fördergeber, Zielgruppen) teilen die Einsicht in die Notwendigkeit zur Entwicklung von Qualitätsstandards sowie von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Knappe Ressourcen, steigende Anforderungen an die Leistungen, Forderungen nach mehr Transparenz und insgesamt ein höherer Druck zur Rechtfertigung der eigenen Arbeit sowie deren Kosten sind zentrale Herausforderungen, die in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren den Druck in Richtung Professionalisierung auch für zivilgesellschaftliche Organisationen zunehmend erhöht haben. Neben den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist bei den Akteuren selbst das Bedürfnis gestiegen, die Qualität und Wirksamkeit der eigenen Arbeit überprüfen zu können und so Grundlagen für die Weiterentwicklung und Verbesserung zu erhalten. Dabei wird gerade im Bereich von Bildung und sozialer Arbeit häufig die Selbstevaluation von Projekten und Programmen der Evaluation durch externe Evaluierende vorgezogen. Eine systematische Qualitätsentwicklung (im Sinne von Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung) in der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit stößt allerdings auf Schwierigkeiten:

- Die Definition von realistischen Evaluationszielen (über deren Umsetzung nach Projektdurchführung auch Aussagen getroffen werden können; vgl. hierzu weiterführend Scheunpflug 2001) sowie von Qualitätskriterien fällt im Bereich der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit besonders schwer. Bildungsarbeit steht vor der zusätzlichen Herausforderung, dass Qualitätsvorstellungen, die von festgelegten oder vorausgesetzten, plan- und vergleichbaren Standards wie von einer Norm ausgehen, auf evolutionäre und ergebnisoffene Prozesse nicht zutreffen (Holla 2002, S. 31). Auch die häufige Vermischung von Projektzielen und normativen gesellschaftlichen Ansprüchen bzw. visionären Zielvorstellungen erschwert die Definition von Kriterien und Indikatoren, mit denen die Qualität entwicklungsbezogener Bildung beschrieben werden kann.

- Wenn auch die Auseinandersetzung mit der Frage der ‚Qualität‘ für die Organisationen im Bereich der entwicklungspolitischen Bildungs-, Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit nicht neu ist, ist es doch bisher kaum gelungen, das in den Organisationen vorhandene Wissen um ‚Qualität‘ breit zu erfassen und in systematische und dauerhafte Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung überzuführen. Die Heterogenität der Organisationen in ihren Organisationsformen (Größe, Struktur, Grad der Professionalisierung, Grad des ehrenamtlichen Engagements, personelle und finanzielle Ausstattung ...), ihren Tätigkeitsfeldern sowie ihrer thematischen und methodischen Zugänge macht einen organisationsübergreifenden Austausch über Qualitätsstandards schwierig. Das, was erfahren, gelernt, z.T. auch evaluiert wird, fließt nur selten in die Weiterentwicklung der Arbeit oder in die Konzeption neuer Projekte ein.
 - Evaluationen werden immer noch als aufwendige Prozesse angesehen, für die entsprechende zusätzliche Mittel und personelle Ressourcen eingeplant werden müssten. Gleichzeitig sind die Möglichkeiten für Evaluation angesichts knapp bemessener personeller Ressourcen und finanzieller Mittel allerdings eingeschränkt. Eine begleitende Evaluation oder eine fundierte Auseinandersetzung mit Fragen der Qualität, die Entwicklung von Qualitätskriterien sowie ein systematischer Qualitätsentwicklungsprozess werden vor allem in der Durchführung von zeitlich begrenzten Einzelprojekten daher an vielen Stellen wenig integriert.
- Diese Schwierigkeiten in Qualitätsentwicklungsvorhaben betreffen Selbst- und Fremdevaluationen gleichermaßen, lassen sich jedoch in ihrer Problematik im Hinblick auf die Durchführung von Selbstevaluationen noch zuspitzen, da in Selbstevaluationsprozessen die Evaluierenden identisch sind mit den „praxisgestaltenden Fachleute(n) (...). Die Akteure überprüfen ihre eigene Tätigkeit“ (Müller-Kohlenberg/Beywl 2002, S. 1):
- Unsere Erfahrungen in der Beratung und Begleitung von Selbstevaluationsvorhaben weisen darauf hin, dass die in Evaluationen notwendige Trennung von gesellschaftlichen Ansprüchen, (kurz- bzw. mittel- bis langfristigen) Projektzielen (vgl. hierzu auch Bergmüller/Paasch in diesem Heft) und Evaluationszielen oftmals umso schwerer fällt, je größer die Nähe zwischen Evaluator/in und Evaluationsgegenstand ist. Selbstevaluierende sind unmittelbar in den Evaluationsgegenstand eingebunden. Daher stellt es für sie eine besondere Herausforderung dar, eine differenzierte Perspektive auf die eigene Arbeit einzunehmen, und diese Unterscheidung klar und kontingent vornehmen zu können.
 - Die Heterogenität der Organisationen, die fehlende explizite Erfassung des (gemeinsamen) Wissens um ‚Qualität‘ und die für Selbstevaluierende nur schwer einnehmbare organisationsübergreifende Perspektive macht es schwierig, die Leistbarkeit der eigenen (pädagogischen) Arbeit einzuschätzen und darauf bezogene, angemessene Kriterien zu formulieren, an denen die Qualität dieser Arbeit gemessen werden kann. Zudem birgt die Nähe der Selbstevaluierenden zum Evaluationsgegenstand auch die Gefahr, der eigenen Betriebsblindheit zu erliegen (vgl. Scheunpflug/Bergmüller/Schröck 2003, S. 10).
 - Aufgrund der teils sehr aufwendigen Anlage von Evaluationsvorhaben einerseits und den knappen personellen, zeitlichen bzw. finanziellen Ressourcen auf der Ebene der Projektbeteiligten andererseits entstehen weitere Probleme: Zum einen wird oftmals – schon im Vorhinein – eine ausreichende Qualifizierung der Projektmitarbeitenden in Fragen der Selbstevaluation gar nicht erst in Erwägung gezogen. Damit ist die Kenntnis von Evaluationsmethoden bzw. die praxisorientierte Anwendbarkeit dieser Methoden oftmals wenig ausgeprägt (vg. hierzu auch DeGEval 2004a, S. 5). Zum anderen geschieht die Durchführung der Selbstevaluation meist zusätzlich zum ursprünglichen Arbeitspensum. Nur selten wird hierfür ein extra Freiraum vorgesehen bzw. eingerichtet. Beide Aspekte tragen dazu bei, dass es bei der Umsetzung von Selbstevaluationsvorhaben somit schnell zu einer Überforderung der Evaluatorinnen und Evaluatoren und/oder einer unsachgemäßen Durchführung kommen kann, die der Generierung valider Evaluationsergebnisse entgegensteht.

Ob und inwiefern Selbstevaluierende diesen Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen möglichst adäquat begegnen können, ist abhängig von der Frage, ob und inwiefern sie für ihre Aufgabe entsprechend qualifiziert werden. Im Folgenden wird kurz umrissen, welche Aspekte die Qualifikation von Selbstevaluierenden umfassen sollte.

Eine Frage der Aus- und Weiterbildung

Nach Kromrey werden durch eine Evaluation „Programme, Maßnahmen, Organisationen etc. durch Personen, die zur Bewertung besonders befähigt sind, [...] bewertet“ (Kromrey 2001, S. 108). Nimmt man die von der DeGEval benannten Kompetenzfelder der Aus- und Weiterbildung in der Evaluation (vgl. Abbildung 1) als Ausgangspunkt, gehören zu dieser besonderen Befähigung 1) entsprechende Fachkenntnisse und -kompetenzen im Bereich Evaluation, 2) (kontextbezogene) Organisations- und Feldkenntnisse, 3) entsprechende Selbst- und Sozialkompetenzen sowie 4) praktische Erfahrungen in der Durchführung von Evaluationsvorhaben. Diese Faktoren werden im Folgenden Bezug nehmend auf die Ausführungen der DeGEval näher dargestellt und dabei explizit auf den Bereich der Selbstevaluation bezogen, wobei die Thematisierung der Sozial- und Selbstkompetenzen an dieser Stelle ausgeklammert wird.

Fachkenntnisse und -kompetenzen im Bereich Evaluation

Bei der Beratung und Begleitung von Selbstevaluationsprozessen werden immer wieder ähnliche Probleme und Fallen deutlich, die durch den Erwerb fundierter Fachkenntnisse und -kompetenzen vermieden werden können. Diese Probleme und Fallen beziehen sich vor allem auf die eigene Klarheit hinsichtlich des Sinns und Zwecks des Evaluationsvorhabens sowie, damit verbunden, auf die Formulierung einer bearbeitbaren Evaluationsfragestellung, auf das Fehlen eines ausreichenden Bewusstseins für die Möglichkeiten und Grenzen von Evaluation

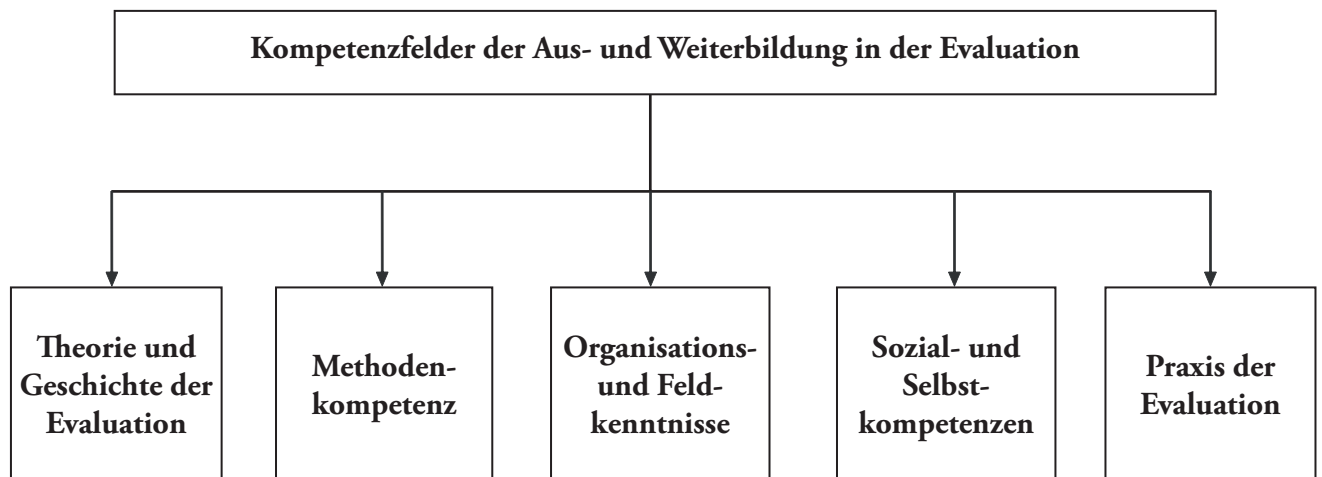


Abb. 1 (Quelle: DeGEval 2004b, S. 7)

an sich sowie für die Möglichkeiten und Grenzen einer professionellen Durchführung von Evaluation (vor allem von Selbstevaluation!) und nicht zuletzt auf die mangelnde Klärung des eigenen Rollenverständnisses als Evaluator/-in.

Dementsprechend sollte im Rahmen der Qualifikation von (Selbst-)Evaluierenden zunächst ein solides theoretisches Grundwissen über Evaluation vermittelt werden. Hierzu gehört beispielsweise die Thematisierung der verschiedenen Funktionen einer Evaluation (Erkenntnis-, Legitimitäts-, Lern-, Dialog- und Steuerungsfunktion), um das eigene Evaluationsvorhaben einordnen zu können und die eigene, mit dem Evaluationsvorhaben verbundene Zielsetzung klar zu haben.

Darüber hinaus sollte ein konzeptionelles Grundlagenwissen vermittelt werden, das die Zusammenhänge zwischen Gegenstand, Fragestellung, Konzepten und Methoden transparent macht, damit diese bei der Erstellung des Evaluationsdesigns ausreichend berücksichtigt werden können. Dies ist besonders wichtig, „denn mit der Wahl von Untersuchungsdesigns werden nicht oder kaum zu revidierende Vorentscheidungen für den gesamten Evaluationsprozess getroffen“ (DeGEval 2004b, S. 15).

Und es sollte die Vermittlung von Kenntnissen bezüglich der Evaluationsstandards nicht fehlen. In Anlehnung an die Empfehlungen der DeGEval sollten in diesem Zusammenhang besonders die „Genauigkeitsstandards – vor allem die Standards ‚Valide und reliable Informationen‘ (G5 bis G7) –, aber auch an die Standards der Durchführbarkeit – ‚Effizienz der Evaluation‘ (D3)“ (DeGEval 2004b, S. 8) behandelt werden. Zudem wird eine Auseinandersetzung mit den Standards zur Auswahl eines ‚angemessenen Verfahrens‘ (D1) und die ‚Klärung der Evaluationszwecke‘ (N2) empfohlen.

Neben diesem evaluationstheoretischen Grundwissen gilt es, in die Methoden und Instrumente der Datenerhebung und -auswertung (quantitative und qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung; vgl. hierzu ausführlich Bortz/Döring 1995) einzuführen, wobei die Vermittlung von Erhebungs- und Auswertungsmethoden im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eng aufeinander bezogen werden sollte. Dabei erscheint es uns wichtig, die Möglichkeiten und Grenzen der Anwendbarkeit dieser Methoden vor dem Hintergrund a) der Fragestellung sowie b) der eigenen v. a. zeitlichen

Ressourcen zu reflektieren. In diesem Zusammenhang halten wir es auch für dringend nötig, explizit die Abgrenzung von Evaluation einerseits und Evaluationsforschung und Grundlagenforschung andererseits (vgl. hierzu ausführlicher Bergmüller/Stadler-Altman, im Druck) zu thematisieren, um die Leistbarkeit des eigenen Evaluationsvorhabens in Relation zu wissenschaftlichen Ansprüchen setzen zu können. Im Vordergrund sollte stehen, den Selbstevaluierenden deutlich zu machen, wie eine „feldspezifische Angemessenheit“ (DeGEval 2004b, S. 15) ihres Evaluationsdesigns erreicht werden kann. Zudem sollte explizit behandelt werden, wie – vor allem bei qualitativen Evaluationsvorhaben – bei der Auswertung bzw. Interpretation der Daten mit der eigenen Eingebundenheit des Evaluators bzw. der Evaluatorin ins Feld umgegangen werden kann. „Dies gilt umso mehr, wenn formative Evaluationen durchgeführt werden, die keine eindeutige Trennung zwischen Erhebung und Beratung zulassen“ (ebd., S. 16). Insgesamt sollte die Vermittlung einer fundierten Methodenkompetenz nach den Empfehlungen der DeGEval (ebd.) folgende fünf Dimensionen umfassen: 1) Grundzüge der empirischen Sozialforschung und Untersuchungsdesign, 2) Datenerhebung, 3) statistische Kenntnisse, 4) Datenverarbeitung, Datenaufbereitung und -interpretation sowie 4) Kenntnisse der Projektorganisation.

Organisations- und Feldkenntnisse

Organisations- und Feldkenntnisse stellen die Grundlage dafür dar, die besonderen Strukturen der jeweiligen Handlungs- und Wirkungsfelder verstehen zu können (vgl. DeGEval 2004b, S. 18). Folgt man der Unterteilung der DeGEval, werden diese Kenntnisse unter anderem nach den Dimensionen „Organisationswissen“ und „spezifische Feldkenntnisse“ unterschieden (ebd.).

Selbstevaluierende zeichnen sich dadurch aus, dass sie (zumindest erwartungsgemäß) aufgrund ihrer unmittelbaren Eingebundenheit in den Evaluationsgegenstand über spezifische Feldkenntnisse verfügen und aufgrund dieser Kenntnisse auch Detailinformationen in die Evaluation einfließen lassen können, die externen Evaluatorinnen und Evaluatoren so nicht zugänglich wären. Es stellt sich allerdings in der Durchführung von Selbstevaluationen die Frage, ob dieses Wissen auch expli-

zit und damit für die Evaluation nutzbar gemacht werden kann. Daher sollten im Rahmen der Qualifikation von Selbstevaluierenden Instrumente und Methoden angeboten werden, die helfen, eigene Feldkenntnisse auf den Evaluationsgegenstand bezogen zu explizieren. Als Beispiele wären hier Instrumente zur Identifizierung von Beteiligten und Betroffenen oder Methoden der Kontextanalyse wie die Projektumfeldanalyse zu nennen.

Darüber hinaus haben Forschungsarbeiten zur Professionalisierung pädagogischer Akteure – und hierzu zählen wir Selbstevaluierende in der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit – deutlich gemacht, dass es für den Aufbau einer entsprechenden Professionalität wichtig ist, ausreichend Theoriewissen anzubieten, vor dessen Hintergrund die eigene Arbeit kritisch reflektiert werden kann. Deshalb erscheint es uns notwendig, die spezifischen Feldkenntnisse in einen größeren Rahmen einzubetten. Die DeGEval schlägt in diesem Zusammenhang vor, in der Aus- und Weiterbildung von Evaluatorinnen und Evaluatoren u.a. organisationstheoretische Grundlagen zu vermitteln und damit ein Verständnis für die „Logik von Organisationen“ (ebd.), ihre Funktionsweise und ihren Wandel zu vermitteln. Damit würde es unter Umständen leichter fallen, die Relation von ‚Handeln und Struktur‘ zu durchblicken und zwischen schwer zu beeinflussenden Rahmenbedingungen des Handelns (Strukturen) einerseits und Freiräumen für gestalterische Freiräume (Handeln) andererseits zu differenzieren (vgl. ebd.). Dies wäre vor allem wichtig, um die Qualität der eigenen Arbeit adäquat einschätzen zu können und praktische Empfehlungen abzuleiten, inwiefern diese Arbeit im Rahmen der eigenen Möglichkeiten bzw. des eigenen Einflussbereiches verbessert werden könnte.

Praktische Erfahrungen in der Durchführung von Evaluationsvorhaben

Die Durchführung von Evaluationen kann man nicht ausschließlich theoretisch erlernen, man muss sie praktisch erfahren – zunächst besser in kleinen und wenig aufwendigen Evaluationsvorhaben, um die verschiedenen Abläufe einer Evaluation zu erproben, Datenerhebungsinstrumente auszuprobieren, die Auswertung der Daten bewältigen zu können und der in Evaluationsprozessen entstehenden Dynamik von Kommunikations- und/oder Entwicklungsprozessen in einem noch bewältigbaren Umfang nachgehen zu können. Auf diesen Erfahrungen aufbauend können dann allmählich immer komplexere Evaluationsvorhaben angegangen werden. Um das Frustrationspotenzial dieses „Learning-by-doing“ möglichst gering zu halten, möchten wir anregen, darüber nachzudenken, ob es nicht sinnvoll wäre, den eigenen Selbstevaluationsprozess von externen Evaluationsberatern begleiten zu lassen.

Wie dies aussehen könnte, wird im Folgenden am Beispiel des Projektes „Good Practice in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit“ von KommEnt vorgestellt.

Ein besonderer Service: Beratung und Begleitung bei der Durchführung von Selbstevaluationsprozessen

Nicht nur eine entsprechende Qualifikation von Selbstevaluierenden, sondern auch deren Beratung bei der Durchführung eines Evaluationsprozesses kann als wichtiger Einfluss-

faktor gesehen werden, damit Selbstevaluation zur Qualitätsentwicklung pädagogischer Arbeit beitragen kann. KommEnt setzt sich seit vielen Jahren mit Fragen der Evaluation im Bereich entwicklungsbezogener Bildung auseinander und bemüht sich um Förderung von Selbstevaluationsprozessen in der entwicklungspolitischen Bildungs-, Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit in Österreich. KommEnt hat ein Projekt zur Beratung und Begleitung von Selbstevaluationsprozessen in entwicklungspolitischen NROs entwickelt, das die Organisationen in der konkreten Durchführung von Selbstevaluation unterstützen soll. Es wird aus Mitteln der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit gefördert und seit eineinhalb Jahren durchgeführt.

KommEnt orientierte sich in der Projektkonzeption – wie bei externen Evaluationen – an den Standards der DeGEval, die die Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit von Evaluationsprozessen in den Mittelpunkt stellen, und lässt diese in die Projektumsetzung einfließen. Die Projektmaßnahmen von KommEnt verfolgen vor allem folgende Zielsetzungen:

- Wie bereits erwähnt, soll Evaluation mit hohen Qualitätsmaßstäben einhergehen und setzt sowohl die Befähigung der Evaluierenden, als auch objektivierbare Verfahren und die Formulierung sachbezogener, begründeter Kriterien voraus. Um dies auch bei der Durchführung von Selbstevaluationsprozessen zu unterstützen, stellt KommEnt sein Know-how zur Verfügung und erarbeitet mit den Projektträgern zunächst ein Konzept für die Selbstevaluation, das alle Schritte eines Evaluationsprozesses enthält (von der Definition des Gegenstandes bis zur Klärung über die Kommunikation der Ergebnisse).
- Ein prioritäres Ziel ist die Überwindung von Ängsten und Widerständen gegenüber Evaluationsprozessen. Widerstände resultieren vielfach aus der Annahme, dass Prozesse der Selbstevaluation viel Zeit in Anspruch nehmen und besonders viel Aufwand verursachen. KommEnt kann den Organisationen hier einerseits konkrete Unterstützung anbieten und zusätzliche Ressourcen für die Selbstevaluation einbringen. Andererseits wird durch die Erarbeitung eines Konzepts für die Selbstevaluation darauf geachtet, dass die Evaluationsfragen und -methoden angemessen sind. Die bisher durchgeführten Begleitprozesse haben gezeigt, dass mit der Durchführung einer Selbstevaluation sehr hohe Erwartungen verbunden sind und Gegenstand bzw. Fragestellungen der Evaluation sehr umfassend ange-dacht werden. Die Beratung ermöglicht es, Selbstevaluationsvorhaben überschaubarer zu gestalten, die Fragestellungen zu fokussieren und einfacher durchzuführende Methoden vorzuschlagen.
- In vielen Projekten werden Daten zur Projektdurchführung gesammelt (v.a. Fragebögen), auch weil Fördergeber Evaluation einfordern. Häufig fehlt es jedoch an einer systematischen und unparteiischen Auswertung dieser Daten, womit keine ausreichenden Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Arbeit aus den Selbstevaluationsmaßnahmen gezogen werden können. KommEnt kann hier Unterstützung in der systematischen Auswertung der Daten bieten. Mit dem Fachwissen von KommEnt kann ein breiteres Methodenrepertoire zur Anwendung kommen,

was die Objektivierung sowie die Informationsbasis des Selbstevaluationsprozesses fördert.

- Mit der Durchführung von begleiteten Selbstevaluationsprojekten erweitern die Beteiligten ihre Erfahrungen und ihr fachliches und methodisches Wissen. Die Begleitung bzw. Beratung führt also gleichzeitig auch zu einer Qualifizierung der NRO-Mitarbeitenden. Selbstevaluation wird damit ein Stück weit selbstverständlicher, die Anwendbarkeit wird demonstriert und die Integrierbarkeit in den Berufsalltag vorstellbar.
- KommEnt selbst verfolgt mit der Begleitung und Beratung von Selbstevaluationsprozessen auch organisationsübergreifende Zielsetzungen. Die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sollen letztlich zu einer Qualitätssicherung und Weiterentwicklung nicht nur innerhalb einzelner Organisationen beitragen, sondern insgesamt die Weiterentwicklung von Programmbereichen und Maßnahmen der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit fördern.

Die Beratung von KommEnt beginnt mit der Erarbeitung eines Konzepts für den Prozess der Selbstevaluation, das auf den Evaluationsfragen der Projektträger basiert (Terms of Reference). Mit der gemeinsamen Erarbeitung des Konzepts wird geklärt, welche Daten in der Organisation bereits vorhanden sind, welche Methoden zur Anwendung kommen sollen und wer in den Prozess der Selbstevaluation eingebunden wird (Beteiligte, Stakeholder).

In den bisherigen intensiveren Begleitprozessen hat KommEnt unter anderem die Konzeption und Moderation von Workshops mit Stakeholdern und Beteiligten übernommen. Die Begleitung von Selbstevaluationsprozessen erfolgte bisher in Organisationen mit geringen personellen Ressourcen. In einem Fall wird das evaluierte Projekt zu einem Großteil von einem ehrenamtlich tätigen Verein durchgeführt. In anderen Fällen haben die Mitarbeitenden zahlreiche, unterschiedliche Aufgaben zu betreuen. Die externe Moderation erlaubt es diesen Mitarbeitenden, sich selbst mehr in den Prozess der Selbstevaluation einzubringen, sie müssen nicht auch noch im Selbstevaluationsprozess unterschiedliche Funktionen wahrnehmen. In den Workshops wurde vor allem mit Methoden gearbeitet, die einen Perspektivenwechsel und ein Einbeziehen der Außensicht zu den evaluierten Projekten unterstützen, unter anderem wurden SWOT-Analysen und Projektumfeldanalysen durchgeführt.

KommEnt kümmerte sich weiters um die Ergebnisorientierung der Diskussionsprozesse sowie um deren Dokumentation. Weitere Aufgaben von KommEnt waren die Durchführung von teilnehmenden Beobachtungen und die Unterstützung bei der Durchführung von Feedbackverfahren. Zur Vertiefung der Evaluationsfragen führte KommEnt in einem Begleitprozess auch einige qualitative Telefoninterviews mit ausgewählten Stakeholdern durch.

Wie in externen Evaluationen forciert KommEnt auch in der Beratung zu Selbstevaluation einen partizipativen Zugang. Da die Initiative zur Durchführung der Selbstevaluation in allen Fällen von den direkt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausging, stellte deren Einbeziehung kein Problem dar. Als schwieriger wurde die Einbeziehung von Stake-

holdern angesehen, die aber letztlich als große Bereicherung für den Gesamtprozess erfahren wurde. So wurde z.B. im Fall der Selbstevaluation eines Afrika-Festivals ein halbtägiger Workshop mit Stakeholdern durchgeführt. Vertreten waren ehrenamtliche Mitarbeitende, afrikanische Künstler/-innen sowie Kooperationspartner/-innen, Gemeindevertreter/-innen, Anrainer/-innen und Besucher/-innen. In dieser vielfältig zusammengesetzten Gruppe wurde eine sehr kritische Bestandsaufnahme des Festivals erarbeitet, die prioritären Herausforderungen für die Weiterentwicklung herausgefiltert und zu zwei konkreten Problembereichen erste Lösungsvorschläge diskutiert. Gleichzeitig konnten die Projektmitarbeitenden die hohe Wertschätzung für ihr Projekt erfahren und mit der Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder wiederum die Ernsthaftigkeit ihres integrativen Projektansatzes demonstrieren.

Als zentrale Erkenntnisse der Beratung und Begleitung lassen sich bisher zusammenfassen:

- In den begleiteten Selbstevaluationsprozessen konnten die Projektträger sehr rasch Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Evaluationsfragen ziehen und damit auch sehr rasch einen Nutzen für die Weiterentwicklung der evaluierten Projektmaßnahmen gewinnen. Selbstevaluation konnte als machbarer, in seinem Aufwand durchaus bewältigbarer und nutzbringender Prozess erfahren werden. Grundlage dafür waren u.a. ein klares Konzept für die Selbstevaluation, die Beschränkung des Gegenstandes sowie die Auswahl angemessener Verfahren. Damit konnte den Standards der Nützlichkeit und Durchführbarkeit wesentlich gefolgt werden.
- Durch die Beratung und Begleitung von KommEnt flossen verschiedene Evaluationsinstrumente in die Selbstevaluation ein (Triangulation) und ermöglichten ein vielschichtigeres Bild des Evaluationsgegenstandes. Die Projektmitarbeitenden lernten gleichzeitig verschiedene Verfahren und Methoden zur Selbstevaluation kennen, die sie teilweise auch in ihren Projektalltag einbauen können. Die Objektivität und Genauigkeit der Selbstevaluationsprozesse wurde entscheidend gestützt.
- Hinsichtlich des Gegenstands der Evaluation lag der Schwerpunkt in den bisher begleiteten Selbstevaluationsprozessen v.a. bei Fragen der Prozess- und Strukturqualität von Projekten/Einrichtungen. In keinem der Projekte wurden größere Analysen der Wirkungen bzw. Ergebnisse von Projekten untersucht. Dies entspricht den Ressourcen, die sowohl intern in den Organisationen für Selbstevaluation zur Verfügung stehen als auch jenen Kapazitäten, die KommEnt in die Begleitung solcher Prozesse einbringen kann. Es wurden jedoch in allen Fällen Methoden und Verfahren angewandt, mit denen eine Außensicht zu den Projekten eingeholt werden konnte.
- Darüber hinaus kann die Dokumentation des Selbstevaluationsprozesses die Nachhaltigkeit von Prozessen und Ergebnissen unterstützen, die systematische Analyse von Projektumfeld, Projektdurchführung und einzelner Projektbereiche wurde festgehalten.

Aus den bisherigen Erfahrungen lassen sich aber auch einige wichtige Herausforderungen für die Weiterentwicklung der Beratungs- und Begleitprozesse ableiten. Erstens besteht eine

wesentliche Gefahr darin, dass der Prozess der Selbstevaluation an die externe Begleitung delegiert wird und die Selbstevaluation sich zu einem Auftrag für eine externe Evaluation hin verändert. Es ist daher wichtig, während des gesamten Prozesses darauf zu achten, dass die Interpretation der gesammelten Daten bei den Evaluierenden bleibt und sie die ‚Ownership‘ über ihre Selbstevaluation behalten. Zweitens entscheiden sich Organisationen häufig gegen die Durchführung einer Selbstevaluation, weil sie diese aufgrund mangelnder Ressourcen als nicht machbar einschätzen. Durch die externe Begleitung kommen zusätzliche Ressourcen ins Spiel, was zu einer Fehleinschätzung der Machbarkeit führen kann. Teilweise wurde von KommEnt die Übernahme von Aufgaben erwartet, die nichts mit dem Prozess der Selbstevaluation bzw. mit dessen Begleitung zu tun hatten. Umso wichtiger ist ein gut abgestimmtes Konzept für die Selbstevaluation, in dem auch die Funktion und Rolle der externen Begleitung sowie die damit verbundenen Aufgaben genau festgehalten sind.

Die Durchführung der bisherigen Begleitung von Selbstevaluationsprozessen ist als Pilotprojekt und als Lernphase auch für KommEnt anzusehen. In einer zweiten Projektphase geht es nun vor allem darum, Maßnahmen für eine der wesentlichen Zielsetzungen des Projekts zu entwickeln, nämlich für die organisationsübergreifende Auseinandersetzung mit Fragen der Qualitätsentwicklung und die Nutzung der bisherigen Erfahrungen für die entwicklungsbezogene Bildungsarbeit allgemein.

Rahmenbedingungen für die Durchführung von Selbstevaluationen

Letzten Endes reichen für die Durchführung einer Selbstevaluation evaluationsbezogene Fähigkeiten und Kompetenzen sowie das Angebot einer Beratung bzw. Begleitung allein nicht aus. Es müssen auch entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, innerhalb derer die Planung, Durchführung und Auswertung der Evaluation vorgenommen werden kann. Die DeGEval (2004a) benennt als Rahmenbedingungen für Selbstevaluationen, dass die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen gesichert und Gestaltungsspielräume vorhanden sind (wobei eine Veränderung im zu evaluierenden Gegenstand möglich sein muss). Zudem muss die Evaluationsaufgabe klar definiert und zeitlich begrenzt sein. Ebenso ist es wichtig, dass die Entscheidungsverantwortung im Rahmen des Evaluationsprozesses sowohl im Hinblick auf den Ablauf der Evaluation als auch bezüglich des Umgangs mit Informationen und Daten explizit an die Selbstevaluierenden übertragen wird. Die Selbstevaluierenden ihrerseits allerdings sollten darauf achten, ihre Schritte und Entscheidungen möglichst transparent zu halten, damit der Prozess auf Transparenz und Vertrauen basiert.

Und schließlich: Auch wenn versucht werden sollte, entsprechende Freiräume für die Durchführung von Selbstevaluation zu schaffen, sieht die Praxis immer noch so aus, dass Selbstevaluationen in der Regel zusätzlich zur beruflichen Belastung durchgeführt werden. Deshalb gilt es, Evaluationsverfahren soweit als möglich in den Berufsalltag zu integrieren. „Mit zunehmender Übung kann erreicht werden, dass wichtige Vorhaben von vornherein so angelegt sind, dass ihr Verlauf und/oder ihre Auswirkungen (...) automatisch gemessen wer-

den und damit ‚en passant‘ eine sichere Beurteilungspraxis entsteht“ (Beywl/Bestvater 1998, S. 40).

Literatur

- Bergmüller, C./Stadler-Altman, U. (im Druck):** Evaluationsforschung in der Schule. In: Sacher, Werner u.a. (Hg.): Handbuch Schule. Bad Heilbrunn.
- Beywl, W./Bestvater, H. (1998):** Selbstevaluation in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern. In: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (Hg.): Qualitätssicherung durch Evaluation. Remscheid, S. 33–44.
- Bortz, J./Döring, J. (1995):** Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. Berlin u.a.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2004a):** Empfehlungen zur Anwendung von Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Alfter.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2004b):** Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile an Evaluatorinnen und Evaluatoren. Alfter.
- Holla, B. (2002):** Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung durch praxisorientierte Evaluation. Europ. Hochschulschriften, Reihe IX Pädagogik, Frankfurt/M. u.a., S. 31.
- Kromrey, H. (2001):** Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24. Jg., H. 2, S. 105–131.
- Scheunpflug, A. (2001):** Evaluation in der entwicklungsbezogenen Bildung. In: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, 24. Jg., H. 1, S. 2–6.
- Scheunpflug, A./Bergmüller, C./Schröck, N. (2003):** Evaluation entwicklungsbezogener Bildungsarbeit. Eine Handreichung. Stuttgart.

Claudia Bergmüller

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Pädagogik I der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; Arbeitsschwerpunkte u.a.: Qualitativ-rekonstruktive Bildungs- und Evaluationsforschung, wissenschaftliche Begleitung/Evaluation von Bildungsprojekten im Inland, Evaluation von Bildungsprojekten in der Entwicklungszusammenarbeit; seit 2003 Referentin für Evaluation entwicklungsbezogener Bildungsarbeit.

Dr. Heidi Grobbauer

Promotionsstudium der Politikwissenschaft und Publizistik. Langjährige Tätigkeit in der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit (Afro-Asiatisches Institut in Wien; ÖIE und Südwind Agentur Wien), u.a. Mitarbeit im Lehrgang für Entwicklungspolitik. Programmreferentin für Bildung bei KommEnt (Gesellschaft für Kommunikation und Entwicklung), seit März 2004 Geschäftsführerin von KommEnt. Mitglied im Leitungsteam der Lehrgänge Globales Lernen I und II.