Evidenz und Evaluation

Positionspapier der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation[1]

Die *DeGEval – Gesellschaft für Evaluation* – hat auf ihrer Jahrestagung 2012 mit „Evidenz und Evaluation“ ein Thema diskutiert, das in Politik und Praxis aktuell sehr bedeutsam ist. Entscheidungen zur Einführung oder Umsetzung von politischen Programmen sollen wissensbasiert sein. Der Zusammenhang von Evidenz und Evaluation ist naheliegend, soll letztere doch wesentliche Informationen für die rationale Gestaltung und Steuerung von Programmen und Organisationen erzeugen. Entscheider und Durchführende von Evaluationen erwarten wissenschaftlich basierte Erkenntnisse, die das eigene Handeln absichern helfen. Anders als im Alltag, in dem ein Verweis auf „Evidentes“ häufig synonym für „selbstverständlich“ oder „offensichtlich“ steht, meint Evidenz im Kontext von Evaluation „Beleg“ oder „Beweis“, damit gut informierte – und möglichst robuste – Entscheidungen getroffen werden können.

Noch vor wenigen Jahren fanden Gespräche im Vorfeld von Evaluationen auf relativ einfachem Niveau statt: Wie erkläre ich den Evaluierten, was eine Evaluation ist? Wie erkläre ich den Auftraggebenden, was eine Evaluation leisten kann? Heute hingegen stellen Evaluatorinnen und Evaluatoren immer häufiger ein entwickeltes Verständnis und vertieftes Wissen über Evaluation fest. Eine Reife im Umgang mit Evaluationen ist inzwischen weit verbreitet.

In der Vergangenheit waren Evaluationen thematisch breit aufgestellt: Sie prüften grundlegend den Bedarf für Projekte oder Programme, bewerteten ihre Sinnhaftigkeit und Struktur, es gab ein starkes Interesse daran, Maßnahmen durch Evaluation zu begleiten und kontinuierlich in Zusammenarbeit mit Evaluierten zu entwickeln. Verbunden damit war ein großes Spektrum eingesetzter Methoden.

Das breite thematische und methodische Spektrum von Evaluation wird angesichts eines zunehmenden (Kosten-)Drucks auf Durchführende und Initiatoren von politischen Programmen in dem Sinne reduziert, dass nunmehr von Evaluationen immer häufiger erwartet wird, Evidenzen – im Sinne von robusten Belegen – für die

1 Positionspapiere enthalten in knapper und allgemeinverständlicher Form Stellungnahmen zu aktuellen Themen der Evaluation und werden vom Vorstand der Gesellschaft für Evaluation ausgearbeitet.

Wirksamkeit von Interventionen zu liefern. Das Eintreten von angestrebten Effekten soll möglichst sicher belegt sein.

Innerhalb der sozialwissenschaftlichen Methodendebatten dominiert aktuell die Vorstellung, dass Evidenzen für Wirkungen von Programmen lediglich durch den methodischen „Goldstandard“ garantiert werden können: Wirkungen können – etwas vereinfacht ausgedrückt – demnach nur bewiesen werden, wenn ein systematischer Vergleich von wenigstens zwei statistisch identischen Gruppen, von denen die erste eine „Intervention“ erhält und die zweite nicht, eine signifikante Differenz ergibt. Dazu muss die Intervention kontrolliert sein, sie muss also in einer exakt vorgeschriebenen Art und Weise durchgeführt werden und demnach wiederholbar sein.

Ein solches randomisiertes und kontrolliertes Experiment ist allerdings aufgrund einer Vielzahl von Gründen in sozialen Kontexten nur schwer umsetzbar: In sozialen oder politischen Programmen lassen sich die den Erfolg beeinflussenden Variablen kaum isolieren, Programme sind in der Regel kaum in mechanischem Sinn durchführbar, vielen Programmen fehlt ein logisches Wirkmodell, Kontrollgruppen sind aus ethischen und praktischen Gründen kaum festzulegen, quantitative Studien benötigen große Stichproben.

Darüber hinaus ist auch zu fragen, was quantitative Effektstärken von Programmen inhaltlich aussagen. Der Blick auf Effekte verstellt – insbesondere bei unterfinanzierten Evaluationen – zudem allzu leicht den Blick auf nicht beabsichtigte oder sogar negative Effekte von Programmen.

Die Erwartung von Wirkungsbelegen ist gut nachvollziehbar. Wirkungsevaluationen waren auch in der Vergangenheit immer wesentliches Element der Arbeit von Evaluatoren. Aber die Dominanz der Forderung nach Evidenzen für Wirkungen übersieht, dass die Qualität eines Programms nicht zureichend durch Effektmessungen zu bewerten und vor allem nicht weiter zu entwickeln ist. Mit dieser Verschiebung bzw. Verengung ändert sich zunehmend die Funktion von Evaluation: Sie dient weniger der Optimierung, sondern mehr der Legitimation eines Programms bzw. einer Maßnahme.

Ein Blick aus anderer Perspektive: Für eine Evaluation, die Evidenzen belegt hat, ist es enttäuschend, wenn Entscheider oder Praktiker dann nicht den Belegen entsprechend handeln. Evaluierende müssen verstehen lernen, dass Entscheidungen durch Evidenzen zwar fundiert werden können, sie aber immer auch von anderen Variablen mitbestimmt werden. Evidenzen determinieren nicht bestimmte Entscheidungen. Handeln ist immer auch an Kontexten und Normen orientiert, die jenseits von Beweisen liegen. Entscheidungen können zwar durch Evidenzen informiert sein, sich aber dennoch an anderen Maßstäben als gemessene Belege orientieren. Handeln in politischen, sozialen oder pädagogischen Kontexten ist nicht auf „Vermessbares“ im Sinne einer normativ neutralen Währung reduzierbar?

Im Austausch zwischen Evaluierenden und Auftraggebenden sollte die – plausible – Forderung nach Erzeugung von Evidenzen die Schwierigkeiten im Blick behalten, die mit einem solchen Anspruch verbunden sind. Evidenzen sollen auch dazu dienen, Programme zu verbessern, ihren Nutzen zu steigern und die Menschen zu stärken – nicht nur messbare Effekte zu belegen. Hierzu sind Rückkopplungs-

Schleifen und deren Auswertung im Sinne von strukturierten Lernprozessen nötig. Auch erfordert ein solcher Ansatz multimethodische Zugriffe. Das geht nicht ohne einen angemessenen Aufwand und damit verbundene Kosten.

Vorstellungen von schlichten und unproblematischen Wirkungsevaluationen sind unrealistisch und reduzieren das Potenzial von Evaluationen. Der Hauptredner der DeGEval-Konferenz 2012, Professor Geert Biesta (nunmehr Universität Luxemburg), machte deutlich, dass die Mächtigkeit der Idee der Evidenz die Tendenz erzeugt, dass Entscheidern nur noch als bedeutend erscheint, was in seinen Wirkungen messbar ist. Stattdessen sollte umgekehrt gefragt werden, was uns – politisch, gesellschaftlich, pädagogisch, ökologisch – wichtig ist. Ob das Wichtige messbar ist, ist dann erst die zweite Frage.

Die Studie beschäftigt sich mit der Evaluation der Jean-Jaurès-Grundschule im luxemburgischen Esch-sur-Alzette, die 2006 im Rahmen eines Modellversuchs als Ganztagsschule eingerichtet wurde. In ihrer Untersuchung berichtet die Autorin von entstandenen Aufgaben, Methoden sowie schließlich von den Ergebnissen der Evaluation, die von der Forschungseinheit INSIDE der Universität Luxemburg durchgeführt wurde. Im Vordergrund stehen dabei speziell die Herausforderungen, die sich bei einer Evaluation mit unklarer Auftragslage und schwierigen Kontextbedingungen stellen und die Strategien, die zur Lösung dieser Probleme gefunden werden. Die Arbeit zeichnet sich durch ihre hohe wissenschaftliche Qualität aus und ist als erhellender Beitrag zum aktuellen Bildungsdiskurs zu werten.

Patrice Joachim

Evaluation eines Ganztagsschulversuchs

Die Jean-Jaurès-Grundschule in Luxemburg

2013, 164 Seiten, br., 29,90 €
ISBN 978-3-8309-2830-0

Die Autorin wurde für ihren Praxisbericht mit dem DeGEval-Nachwuchspreis 2010 ausgezeichnet.

WAXMANN
Münster · New York · München · Berlin

„Komplexität und Evaluation“

16. Jahrestagung der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation, vom 11. bis zum 13. September 2013 an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Die 16. Jahrestagung der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation zum Thema „Komplexität und Evaluation“ wird vom 11. bis 13. September 2013 in München stattfinden. Ausrichter der Tagung ist die Ludwig-Maximilians-Universität München, Fakultät für Psychologie und Pädagogik unter der Verantwortlichkeit von Dr. Jan Hense und Prof. Dr. Rudolf Tippelt.

Die Komplexität politischer Interventionen und Entscheidungen hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen:

- In vielen Politikfeldern adressieren Programme verschiedene und häufig gar widersprüchliche Ziele. Statt mit einzelnen wohl definierten Zielen haben wir es eher mit Zielbündeln zu tun. So sollen zum Beispiel im Stadtumbau Projekte nicht nur auf die Verbesserung baulicher Strukturen abzielen, sondern auch soziale, umweltbezogene und wirtschaftsfördernde Wirkungen entfalten.
- Komplexität zeigt sich auch bei Evaluationen von Maßnahmen, die aus Einzelmaßnahmen bestehen, also an verschiedenen Orten und von einer Vielzahl von Akteuren gleichzeitig durchgeführt werden. Eine Evaluation der Umwandlung von nordrhein-westfälischen Grundschulen in Ganztagsschulen hat es nicht nur mit dem Landesprogramm, sondern letztlich mit fast 3.000 einzelnen Schulen zu tun.
- Auch komplexere Ansprüche auf Seiten der Auftraggebenden und die zunehmenden Einflussnahmen unterschiedlicher Interessensgruppen sind zu beachten. So können in Gesundheitsprogrammen die Interessen von Krankenkassen mit denen des Krankenhausmanagements genauso kollidieren wie mit den Interessen von Patientenorganisationen.
- Auftraggebende erwarten vermehrt Evaluationsdesigns, die an strengen Maßstäben langfristiger und gut ausgestatteter wissenschaftlicher Forschung orientiert sind. So werden beispielsweise von Studien in der sozialen Arbeit nicht nur (ohnehin komplexe) Wirkungsanalysen gefordert, sondern es sollen gleichzeitig Effizienznachweise geliefert werden.
- Kaum eine Evaluation kann es sich heute erlauben, Daten lediglich aus einer Datenquelle zu erheben. Keine Evaluation eines Technologieprogrammes würde sich zum Beispiel damit zufrieden geben, Meinungen zum Erfolg von Innovationsprojekten lediglich aus der Befragung von Projektleitungen zu gewinnen.

Dies skizziert nur einen Teil des Feldes der Komplexität in Evaluationen. Vor allem auch methodisch werden die Designs komplexer. Als Stichworte der Diskussionen in den letzten Jahren seien Mehrebenenanalysen, Netzwerkanalysen oder Methoden-Mix sowie eine verstärkte Evidenzbasierung angeführt.

Gleichzeitig zu den Herausforderungen, die sich aus komplexen Kontexten, Anforderungen und Erwartungen ergeben, bergen die genannten Entwicklungen auch Chancen für die Evaluation. Schließlich können Evaluationen einen wesentlichen Beitrag zur Reduktion von Komplexität leisten. So können sie etwa systematisch die Wissensbasis in diffusen Handlungsfeldern verbessern, unsichere Entscheidungsprozesse informieren oder empirisch begründbare Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen.

Für die Jahrestagung 2013 in München soll das Thema Komplexität in all seinen Facetten im Mittelpunkt stehen. Dazu gehört die Komplexität von Evaluationsgegenständen und Evaluationen in den verschiedenen politischen Feldern. Fragen stellen sich hinsichtlich der Möglichkeit adäquater, also auch nützlicher Informationsgewinnung, der Auswahl von Methoden sowie der Gestaltung von Evaluationsprozessen; dies insbesondere angesichts der Tatsache, dass Evaluationen mit relativ wenigen Ressourcen komplexe Fragestellungen beantworten müssen.

Aus dem Gesagten ergeben sich gesteigerte Anforderungen an die Ausbildung und Qualifikation von Evaluierenden, auch um mit zunehmenden Konflikten, denen sich Evaluierende, Auftraggebende und Evaluierte gegenübersehen, adäquat umgehen zu können. Schließlich müssen Evaluierende auch lernen, Ergebnisse komplexer Evaluationen komprimiert und nutzbringend zu kommunizieren.

Die DeGEval bietet mit ihren Jahrestagungen ein Forum zur Präsentation und Diskussion von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen. Auf ihrer 16. Jahrestagung begrüßt die DeGEval speziell Beiträge, die in grundsätzlicher oder feldspezifischer Weise das Tagungsthema „Komplexität und Evaluation“ entfalten. Wir laden Sie herzlich ein, an der Diskussion in München teilzunehmen.

Alle weiteren Informationen zur Tagung finden Sie auf unserer Homepage unter www.degeval.de.

Kontakt:

Haydée de Rivo

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
c/o Zentrum für Qualitätssicherung
und -entwicklung (ZQ)
Forum universitatis 4
D-55099 Mainz

Tel.: +49 (0) 6131 / 39-26869
Fax: +49 (0) 6131 / 39-26868

E-Mail: info@degeval.de
http://www.degeval.de

Evaluation – Evidenz – Effekte

Bericht zur 15. Jahrestagung der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. 2012 in Potsdam

Philipp Pohlenz[1]

Die 15. DeGEval-Jahrestagung fand vom 19.-21. September 2012 an der Universität Potsdam statt. Dort wurde sie vom Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ) ausgerichtet.[2] Die Tagung in Potsdam bleibt nicht zuletzt wegen eines aufgestellten Rekordes im Gedächtnis. So konnten die Organisatorinnen und Organisatoren eine bislang nicht da gewesene Nachfrage verzeichnen. Mit mehr als 350 Anmeldungen und nahezu ebenso vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern war die Tagung die bislang größte Jahrestagung der DeGEval.

In seinem eröffnenden Grußwort wies der Präsident der Universität Potsdam, Prof. Oliver Günther, auf die Relevanz des Tagungsthemas sowie des Tagungsprogramms für eine evaluationsbasierte und entsprechend wissenschaftsadäquate Qualitätsentwicklung hin.

Beide stellten einen augenfälligen Anschluss an die Tagungen der letzten Jahre her, die sich ihrerseits mit Evaluationsmethoden und Fragen der Partizipation an Evaluationen beschäftigten. Beides – robuste Evaluationsmethoden und Evaluationsdesigns (DeGEval-Jahrestagung 2010 in Luxemburg) einerseits sowie Beteiligungschancen der an Evaluationsprozessen Beteiligten (DeGEval-Jahrestagung 2011 in Linz) andererseits – spielt eine wichtige Rolle bei der Erzeugung von Evidenz als Grundlage für evaluationsbasierte Entwicklungsstrategien bzw. Adjustierungen bereits durchgeführter Handlungsprogramme.

Weiterbildungsseminare

Einer Tradition des Tagungsformats folgend wurden der eigentlichen Tagung drei Weiterbildungsseminare vorangestellt. Diese standen unter den Titeln (1) Erfolgreiche Gestaltung und Durchführung von Online-Befragungen (*Jan Hense*, München und *Stefan Rädiker*, Marburg), (2) Selbstevaluationen anleiten, um das Evaluations-

1 Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium – ZfQ an der Universität Potsdam

2 Dieses ist an der Universität Potsdam zuständig für die Koordination der Evaluation von Lehre und Studium sowie für Prozesse der Akkreditierung von Studiengängen bzw. – im Rahmen der Systemakkreditierung – der Akkreditierung des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule als Ganzem.

vermögen von Organisationen zu stärken (*Wolfgang Beywl*, Köln) und (3) Effektive Datengraphiken für die Evaluation – theoretische Grundlagen und praktische Tipps (*Frederik Malter*, München). Zielgruppe waren Evaluationspraktikerinnen und -praktiker, die sich im Bereich der quantitativen Datenanalyseverfahren (Seminare 1 und 3) bzw. der Evaluationstheorie (Seminar 2) weiterbilden wollten. Ziel des ersten Seminars bestand darin, den Blick für methodische Besonderheiten onlinegestützter Datenerhebungsverfahren, wie etwa Anonymität, Rücklaufquote bzw. die Datenqualität allgemein zu schärfen und so dazu beizutragen, dass die Datenqualität online durchgeführter Befragungen in den Anwendungskontexten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gesteigert werden kann. Das zweite Seminar adressierte Selbstevaluationen als „interventionsintegrierten" Evaluationsansatz. Ziel war es, die professionelle Handlungssicherheit von Akteurinnen und Akteuren in Situationen zu steigern, in denen sie im Spannungsfeld eigener Evaluationsinteressen und externer Vorgaben (bspw. durch gesetzliche Vorgaben zur Evaluation im Schul- oder Hochschulbereich) agieren müssen. Im dritten Seminar beschäftigte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie sich die Nützlichkeit von Datengraphiken für die Verstehbarkeit von Texten steigern lässt. Anhand praktischer Beispiele und theoretischer Grundlegungen wurden Verfahren zur Erstellung aussagekräftiger Graphiken geübt. Wie die anderen Seminare auch stand der Bezug der Inhalte zu konkreten Anwendungskontexten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vordergrund der Gestaltung der Veranstaltung.

Keynote

Gert Biesta war der Redner der einführenden „Keynote". Biesta, der seit Beginn 2013 an der Universität Luxemburg eine Professur für Educational Theory and Policy inne hat (zum Zeitpunkt der Tagung war er Professor für Erziehungswissenschaft an der University of Stirling, UK), beschäftigt sich mit der Theorie der Erziehungswissenschaften und insbesondere mit dem Verhältnis zwischen Bildung, demokratischen Institutionen und der Zivilgesellschaft.

In seinem einleitenden Vortrag reflektierte er über den Stand der Diskussion zu evidenzbasierter politischer Praxis in verschiedenen Feldern. Die entsprechende Landschaft stellt sich durchaus divers dar. Einerseits gibt es kaum Argumente, die sich als Ablehnung einer evidenzbasierten Praxis ins Feld führen ließen, weshalb sie als Anforderung kaum in Zweifel gezogen wird. Andererseits gibt es Politikfelder, die sich gegen die Forderung evidenzbasierten Entscheidens und Handelns positionieren, nicht zuletzt, weil die Umsetzung der Forderung nach evidenzbasiertem Handeln in ein Programm entsprechender Evaluationen nicht trivial ist und insbesondere durch methodische Limitationen erschwert wird.

Biesta ging auf die Implikationen ein, die sich für die (Evaluations-)Forschung aus der erhobenen (politischen) Forderung nach evidenzbasierten Entscheidungsgrundlagen ergeben. Zu diesem Zweck diskutierte er einerseits Prämissen über die Professionalität von Forschenden sowie hinsichtlich des Verhältnisses von Wissen und Werten, die in der Diskussion zu evidenzbasierter Praxis gesetzt werden. Andererseits ging er auf den Einfluss ein, den „wissenschaftlich gesichertes Wissen" auf

politisches Handeln und Entscheiden nimmt bzw. nehmen kann. Dazu zog er das Beispiel der Medizin sowie der Agrarökonomie heran. Beides sind Wissensbereiche, die landläufig als Musterbeispiele für ein evidenzbasiertes Zustandekommen von Steuerungsentscheidungen herangezogen werden. Biesta zeigte, dass dies weniger auf eine evidenzbasierte bzw. auf wissenschaftliches Wissen gestützte Praxis zurückzuführen ist als auf die Tatsache, dass Anforderungen evidenzbasierten Handelns in der Forschungslogik in diesen Bereichen ‚vorweggenommen' werden.

Aus diesem Zusammenhang leitete Biesta schließlich die Notwendigkeit ab, das Verständnis von Evidenz in der Evaluationsforschung (sowie der Forschung allgemeiner) zu überdenken und bei der Beurteilung, was als evidenzbasiertes Handeln sowie Evidenz produzierendes Forschen akzeptiert wird, eine größere Bandbreite an Perspektiven – methodisch, wie auch theoretisch – zuzulassen.

Treffen des Wissenschaftlichen Nachwuchses in der Evaluation

Dank gebührt Stefan Rädiker, Heike Steckhan, Dörte Schott und Susanne Mäder, die ein Vernetzungstreffen des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Evaluation organisiert haben. Ziel war es, Nachwuchsforscherinnen und -forscher in einen Austausch zu bringen. Relevante Themen dabei sind beispielweise die im Rahmen von Qualifikationsarbeiten adressierten Forschungsfelder. Durch das Treffen ist ein wichtiger Beitrag zur Identifikation von Kontaktmöglichkeiten geleistet worden. Eine weitere (von vielen) Initiative(n) der Gruppe ist die Sammlung von Rezensionen zu Lehrbüchern im Bereich der Evaluation. Diese sollen aus dem Kreis der in der Community versammelten Evaluatorinnen und Evaluatoren selbst entstehen und so einen direkten Bezug zur Praxis und zum Stand der Diskussion haben. Alle Interessierten sind aufgerufen und eingeladen, sich an dieser Initiative zu beteiligen.

Postersession

Die parallelen Sessions der Tagung wurden durch eine Ausstellung von Postern sowie der Präsentation der Tagungssponsoren und -sponsorinnen begleitet. Die insgesamt rund 25 Poster vertraten eine enorme thematische Bandbreite und wurden im Rahmen von insgesamt zwei zeitlich dafür vorgesehenen Sitzungen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert.

Parallele Sessions

Die parallel angebotenen Sessions der Tagung griffen das Rahmenthema des Verhältnisses von Evaluationspraxis zu der an Evaluation gerichteten Anforderung, evidenzbasiertes Handeln zu ermöglichen, aus verschiedenen Perspektiven auf. Ein Schwerpunkt lag dabei auf methodischen Aspekten bzw. der Frage, welche Art von Evaluationsergebnissen als Evidenz gelten kann. In diesem Zusammenhang wurden die verschiedenen Verständnisse, die zu angemessenen Methoden von Wirkungsmessungen und Evidenz produzierenden Evaluationsansätzen bestehen, sowie die zu diesen Themen vorherrschenden Diskussionslogiken reflektiert.

Daneben stand aber auch die Nutzungs- oder Verwertungslogik von Evaluationen für evidenzbasiertes politisches Handeln im Vordergrund: Welche Kompetenzen werden in Organisationen für die Durchführung und/oder Nutzung von evidenzproduzierenden Evaluationen gebraucht? Welche intendierten und nicht intendierte Effekte können Evaluationen auf das Handeln von Organisationen entfalten? Nachfolgend werden die Themen einiger der Sessions, stellvertretend für alle 24 parallelen Veranstaltungen, kurz zusammengefasst. Weitere Informationen sowie die Dokumentation der Vorträge finden sich auch auf der Homepage der DeGEval (http://www.degeval.de/veranstaltungen/jahrestagungen/potsdam-2012).

Die Session „Evaluation von Qualitätsmanagement im Bildungsbereich. Welche Evidenz ist erreichbar?", durchgeführt vom Arbeitskreis Berufliche Bildung (vertreten durch *Jürgen Götzhaber, Michael Kalman, Peter Jablonka*), widmete sich der entscheidenden Frage des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich: Unter welchen Bedingungen entfalten Qualitätsmanagementsysteme die angezielte Wirkung, durch den Einsatz von Evaluation Wissen für eine rationale Steuerung von Bildungsprozessen zu sorgen? Ausgangspunkt war der Befund, dass die Wirksamkeit von Qualitätsmanagementsystemen im Bildungsbereich bislang vergleichsweise wenig erforscht ist, was vermutlich auf fehlende Zielbestimmungen sowohl hinsichtlich der Wirkungsweise dieser Systeme als auch des gemanagten Gegenstandes selbst zurückzuführen ist. Seit Langem wird als eines der schwierigsten Probleme von Evaluationen im Bildungsbereich die Uneinheitlichkeit der Qualitätsvorstellungen von Bildungsprozessen angeführt. Die Session thematisierte dementsprechend verschiedene Modelle zur Analyse von Qualitätsmanagementsystemen und die in ihnen zum Einsatz kommenden Evaluationsdesigns bezüglich ihrer Wirksamkeit für eine handlungsleitende Qualitätsbeurteilung der jeweiligen Lehr-/Lernprozesse.

Mit methodischen Herausforderungen bei der Evaluation von Programmen, die sich im Bereich der Egalisierung der beruflichen Karrierechancen von Männern und Frauen stellen, beschäftigte sich die Session „Evidenzbasierte Evaluation von Maßnahmen zur Unterstützung der Karriereplanung von Frauen und Männern", durchgeführt vom Arbeitskreis Gender Mainstreaming (vertreten durch *Angela Wroblewski* und *Maria Gutknecht-Gmeiner*). Dabei wurden Themen angesprochen, die virulent werden, wenn von Evaluationen eine evidenzbasierte Steuerung oder Beurteilung dieser Programme erwartet wird. Probleme ergeben sich daraus, dass die Zielstellungen der zu evaluierenden Förderprogramme nicht eindeutig oder sogar widersprüchlich sind oder dass die an die Programme geknüpften Erwartungen hinsichtlich der zu erzielenden Effekte zu hoch sind. Auf der Ebene der in Evaluationen eingesetzten Untersuchungsdesigns spielen eine unsichere oder ungenügende Datenlage, die Auswahl geeigneter Kontrollgruppen sowie zeitlich verzögerte Wirkungen und damit einhergehende Probleme bei der Modellierung von Ursache-Wirkungsrelationen eine wichtige Rolle. Gegenstand der Session war es zu diskutieren, wie Evaluatorinnen und Evaluatoren die beschriebenen Probleme im Sinne einer Herstellung von Evidenz zur Beurteilung der evaluierten Programme lösen können und welche Methoden(triangulationen) in unterschiedlichen Settings die am meisten Erfolg versprechenden sind. Mit den Potenzialen von Evaluationen, Ma-

nagemententscheidungen durch die Herstellung eines umfassenden Informationspools zu erleichtern oder zu ermöglichen, beschäftigte sich die Session „Evidenzbasierte Organisations- und Programmentwicklung durch Evaluation" des Arbeitskreises Wirtschaft (vertreten durch *Sonja Kind*, *Martin Rost* und *Barbara Schneider*). Anhand von Praxisbeispielen für evaluationsbasierte Organisationsentwicklungsprozesse wurden verschiedene Evaluationsansätze als Instrument der ganzheitlichen Informationsbeschaffung diskutiert. Dabei wurde nicht zuletzt auch auf Fragen des evaluationsmethodischen Designs eingegangen und es wurden Beispiele für Mixed-Method-Ansätze präsentiert, in denen sowohl Dokumentenanalysen, wie auch halbstandardisierte Interviews und statistische Kennzahlen, zum Einsatz kommen.

In der gemeinsamen Session des Arbeitskreises Methoden und des Arbeitskreises in Gründung Ethik (vertreten durch *Udo Kelle, Christian Erzberger, Reinhard Stockmann* und *Wolfgang Meyer*) wurden Metaevaluationen als Lösungsweg für das Problem diskutiert, dass in einem landläufigen Verständnis ausschließlich Wirkungen messende Evaluationen als „Evidenz produzierende" Evaluationen anerkannt und für politisches Steuerungshandeln eingesetzt werden. Metaevaluationen können gegenüber Einzelevaluationen als deren „externe Validierung" verstanden werden und durch die Akkumulation von Einzelergebnissen zur Erstellung umfassender Beurteilungsgrundlagen von politischen Programmen genutzt werden. Am Beispiel eines (Meta-)Evaluationsverfahrens der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) wurden entsprechende Verfahren und methodische Implikationen diskutiert. Ziel der Session war es, die Relevanz von Querschnittsauswertungen von Evaluierungen und Meta-Evaluierungen für eine Evidenzbasierung von Entscheidungsfindungen zu reflektieren.

In einer Session des Vorstandes (vertreten durch *Wolfgang Böttcher, Christiane Kerlen* und *Thomas Weith*) wurde die Debatte innerhalb der DeGEval über die Standards der Evaluation geführt. Anlässe für eine offene Diskussion zu deren Überprüfung und ggf. ihrer Revision bestehen in der Weiterentwicklung der Evaluationspraxis oder auch in neuen Erkenntnissen und Entwicklungspfaden der Evaluationsforschung. Zudem stellen sich Fragen der Professionalisierung des Umgangs von Evaluationspraktikerinnen und -praktikern mit erhöhten Anforderungen der Auftraggeber und mit veränderten politischen Rahmenbedingen für evidenzinformierte Prozess- oder Wirkungsevaluationen. Diese Entwicklungen legen eine Reflexion der Qualität und Effekte der bisherigen Standards nahe und nicht zuletzt durch die Standards selbst, die eine kritische Überprüfung der Standards festschreiben, wird die entsprechende Diskussion verlangt. In der Session wurde diese Herausforderung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angenommen. Eingeleitet wurde das Gespräch zu Inputs zu aktuellen Entwicklungen in den USA sowie zum Stand der Implementierung der Standards.

Neben methodischen Voraussetzungen von Evaluationen als Informationsgrundlage und Voraussetzung für evidenzbasiertes Handeln wurde auch dieses Handeln selbst zum Gegenstand der Diskussion gemacht. In der Session „Evaluation Capacity Building als Ansatz zur Förderung evidenzbasierten Handelns in Organisationen und Institutionen" des Arbeitskreises Aus- und Weiterbildung in der Evaluation (vertreten durch *Jan Hense, Heike Steckhan* und *Stefan Rädiker*)

wurden unter der Bezeichnung Evaluation Capacity die Kompetenzen einer Organisation bei der Durchführung von Evaluationen sowie bei der Umsetzung von Evaluationsergebnissen diskutiert. Das entsprechende Capacity Building bezieht sich auf die Professionalisierung von Mitgliedern in Organisationen hinsichtlich des Einsatzes der entsprechenden Kompetenzen. Anhand von Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Politikfeldern wurden Maßnahmen des Capacitiy Building im Evaluationsbereich sowie daraus entstehende Evaluationskulturen diskutiert.

Auch in Politikfeldern wie der Gesundheitspolitik oder auch der Regionalentwicklung wird die Frage nach der Angemessenheit von Evaluationsansätzen vor dem Hintergrund des Ziels, durch Evaluationen Evidenz als Grundlage des Steuerungshandelns herzustellen, diskutiert. Im Fokus der Session „Evidente Komplexität?! Eine besondere Herausforderung für Evaluationen in der Stadt- und Regionalentwicklung“ des Arbeitskreises Stadt- und Regionalentwicklung (vertreten durch *Manfred Rolfes* und *Brigitte Wotha*) standen demgemäß komplexe Projektstrukturen und Mehrebenenproblematiken. Diese bilden die Rahmenbedingungen für die Durchführung von Evaluationen zur Bewertung der politischen Praxis in diesem Feld. Auch hier haben Evaluatorinnen und Evaluatoren mit methodischen Problemen wie einer langen Zeitspanne zwischen Maßnahme und (intendierter oder nicht intendierter) Wirkung zu kämpfen. Durch multikausale Beziehungs- und Wirkungsgeflechte zwischen dem Input und den Outputs/Outcomes einer Maßnahme werden hohe Anforderungen an die Durchführung der Evaluation gerichtet. In der Session wurden Praxisbeispiele zum Umgang mit diesen Rahmenbedingungen zur Diskussion gestellt.

Abschlussgespräch

An einem die Tagung abschließenden Gespräch nahmen *Helmut Asche*, Leiter des Instituts für Unabhängige Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit, *Wolfgang Böttcher*, Vorstandsvorsitzender der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V., *Gerd Heyer*, ehemaliger Leiter des Referates Grundsatzfragen der Arbeitsmarktpolitik im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, *Ute Hörrmann*, Leiterin des Aufbaustabes Fördercontrolling und Evaluation im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sowie *Rupert Pichler*, Leiter der Abteilung für Forschungs- und Technologieförderung im Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie Österreich teil. Die Zusammensetzung der Runde folgte der Idee, die an der Tagung teilnehmenden Evaluationspraktikerinnen und -praktiker mit Vertreterinnen und Vertretern der „Auftraggeber(innen)seite“ von Evaluationen ins Gespräch zu bringen. Leitende Fragestellungen waren diejenigen nach der Bedeutung, die der Evaluation zukünftig als ein politisches Steuerungsinstrument zukommt, welche Art Evaluationen zukünftig nachgefragt werden, und welche Rolle dabei das Thema Evidenzbasierung spielen wird.

Einhellige Meinung der Diskutantinnen und Diskutanten war dabei, dass Evaluation aus dem Alltag politischer Steuerungspraxis nicht mehr wegzudenken und als Entscheidungsinstrument fest etabliert ist. Mit Blick auf die Evidenzbasierung politischen Handelns mittels Evaluationen bleibt festzuhalten, dass von Evidenz

produzierenden Evaluationsansätzen nicht per se nur dann zu reden ist, wenn sie einem experimentallogischen Design folgen, sondern dass durchaus auch andere Entwicklungslinien in der Evaluationsforschung im Sinne ihrer Eignung, politische Entscheidungen zu begründen, innovativ und respektiert sind.

Fazit

Die während der Tagung geführten Diskussionen zeigten die Bedeutung des Themas für die derzeitige und zukünftige Evaluationspraxis in allen Politikfeldern.

Beispielsweise im Bereich der Hochschullehre ist Evaluation bzw. deren Durchführung seit Langem Gegenstand einer kontroversen Diskussion. Diese bezieht sich auf die Eignung der eingesetzten Verfahren, Evidenzen zu produzieren, die ihrerseits methodisch belastbare Rückschlüsse auf die Qualität von Lehre und Studium zulassen. Vielfach wird diese Eignung in Zweifel gezogen: Studentische Befragungen (als landläufig am meisten herangezogene Informationsquelle) seien subjektiv verzerrt, die kausale Verknüpfung von Input und Output/Outcomes der Lehre sei nicht hinreichend theoretisch (und empirisch) geklärt, Leistungsindikatoren wie die Absolventenquote seien Artefakte der Messungen und so fort. Evaluation droht so als Instrument der akademischen Selbstreflexion insgesamt an Akzeptanz zu verlieren. Insbesondere ist dies dadurch bedingt, dass die Effekte, die Evaluation für die Qualitätsentwicklung erzeugen kann, durch die bestehenden Akzeptanzprobleme geringer ausfallen, als es für eine auf rational basierten Entscheidungen beruhende Selbststeuerung der Hochschulen wünschenswert wäre.

Evaluationsergebnisse kämpfen vielfach mit Akzeptanzproblemen. Insbesondere, wenn diese für Auftraggeber oder allgemein die „Evaluationssubjekte“ wenig wünschenswert ausfallen, wird die Eignung der eingesetzten Methoden in Zweifel gezogen, valide Ergebnisse zum evaluierten Gegenstand zu produzieren. Dementsprechend ist das Anliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sich argumentativ zu munitionieren, mehr als plausibel.

Die Tagung hat in einer großen thematischen Breite methodische und evaluationstheoretische Probleme im Umfeld der Thematik „Evaluation und Evidenz“ adressiert. Auf diese Weise konnten sich Evaluatorinnen und Evaluatoren aus verschiedenen Perspektiven auf den Stand der Diskussion der Evaluation und der Evaluationsforschung bringen.

Den lokalen Organisatorinnen und Organisatoren bleibt übrig, dem Vorstand und der Geschäftsstelle der DeGEval für die vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Tagungsorganisation zu danken und sich zu wünschen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ebenso großem Maße von der Tagung profitiert haben.

Nachwuchspreis der DeGEval 2012

Udo Kuckartz,[1] *Berthold Schobert,*[1] *Stefan Silvestrini,*[1]
Angela Wroblewski,[1] *Christiane Kerlen*[1]

Der DeGEval-Nachwuchspreis wird einmal jährlich an eine Nachwuchsevaluatorin/einen Nachwuchsevaluator vergeben, um eine herausragende Arbeit im Bereich Evaluation im deutschsprachigen Raum besonders zu würdigen. Die Jury verleiht diesen Preis besonders gern, weil sich inzwischen in der DeGEval eine sehr aktive Gruppe von Nachwuchskräften konstituiert hat. Aus Sicht der DeGEval soll dieser Preis die Bedeutung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Gebiet der Evaluation ebenso hervorheben wie die Bedeutung der Nachwuchsförderung. Letzterer fühlen wir uns besonders verpflichtet. Wir hoffen, dass der Preis ein Ansporn für besondere Leistungen sein kann, und wünschen uns möglichst viele Einreichungen in den kommenden Jahren!

Im Jahr 2012 freuen wir uns, den Preis für eine Arbeit zu vergeben, die einen Blick über den Tellerrand des etablierten Theoriekanons der Evaluationsforschung wagt. Der Mehrwert ergibt sich dabei nicht nur durch die Verknüpfung sozial- und erziehungswissenschaftlicher Erkenntnisse, sondern insbesondere auch durch den Einbezug empirischer Daten, die im Rahmen von detailliert ausgearbeiteten Fallstudien entstanden sind. Juliane Lamprecht erhält den DeGEval-Nachwuchspreis 2012 für ihre Dissertation, die in diesem Jahr unter dem Titel „Rekonstruktiv-responsive Evaluation in der Praxis. Neue Perspektiven dokumentarischer Evaluationsforschung.“ veröffentlicht wurde (siehe auch der gesonderte Beitrag hierzu in diesem Heft).

Seit mehr als fünf Jahren hat Juliane Lamprecht in verschiedenen Forschungsprojekten und Evaluationsstudien gearbeitet und sich dabei immer wieder mit der Theorie und der Praxis der Evaluation befasst, vor allem im Bereich der Sozial- und Erziehungswissenschaften. Die ausgezeichnete Arbeit entstand im Rahmen von „Tandem. Unterschiede managen“, einer Initiative im Bildungsfenster Trier der Nikolaus Koch Stiftung und der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS).

---

1 Prof. Dr. phil. Udo Kuckartz M.A., Institut für Erziehungswissenschaft, MAGMA – Marburger Arbeitsgruppe für Methoden und Evaluation, Philipps-Universität Marburg, Berthold Schobert, Geschäftsführer der Univation Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH, Dr. Stefan Silvestrini, CEval Consult GmbH, Preisträger 2011, Dr. Angela Wroblewski, Institut für Höhere Studien, sowie Dr. Christiane Kerlen, Mitglied des Vorstands der DeGEval, bildeten die Jury zur Verleihung des DeGEval-Nachwuchspreises.

Die Initiative unterstützte Kindergärten und Grundschulen dabei, feste Kooperationen einzugehen und gemeinsam Verantwortung zu übernehmen, um Kindern den Übergang vom Kindergarten in die Grundschule zu erleichtern. Für ihr Evaluationsvorhaben rückte Juliane Lamprecht Interaktionsprozesse zwischen evaluationsteilnehmenden Praktikerinnen und Praktikern aus Kindertagesstätten, Schulen und Programmsteuerung in den Fokus, indem sie eine Methodik der Moderation auf Basis rekonstruktiver Verfahren für die Evaluation entwickelte. Mit der Rekonstruktion von „Logiken der Praxis" und deren Bearbeitung in responsiven Evaluationsgesprächen konnte die Evaluation praktische Relevanz für Projektakteure und Programmsteuerung entfalten.

Die Arbeit hat den Anspruch, auf Grundlage von empirischen Fallstudien, die dem Ansatz der dokumentarischen Evaluation folgen, eine Theorie der Evaluationspraxis zu entwickeln. Besonders beeindruckend ist die detaillierte, systematische Analyse des Reflexionsprozesses, ausgehend von methodologischen Überlegungen zur Ergebnisbewertung über das Sampling bis hin zur Aufarbeitung der Bewertungsergebnisse.

Der Mehrwert der Arbeit, der sich für Evaluationstheoretiker und -praktiker ergibt, liegt in der Methodik zum Aufbau der responsiven Gespräche: Durch die Form eines In-Beziehung-Setzens von „Bewertungslogiken" verschiedener Gruppen, mittels sprachlicher Erzeugnisse und Videopassagen, versteht es die entwickelte Methodik, interessante Impulse für die Ergebnisvermittlung von Evaluationen zu geben.

Juliane Lamprecht hat Erziehungswissenschaften an der FU Berlin in der Studienrichtung Erwachsenenbildung mit dem studienspezifischen Schwerpunkt der Historischen Anthropologie studiert. Nach ihrem Studienabschluss war sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im DFG-Projekt „Repräsentationen und Praktiken der Geburt" am Arbeitsbereich Anthropologie und Erziehung der FU Berlin tätig und hat anschließend bis Mitte 2011 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Pädagogik, Philosophie, Psychologie in der Abteilung Sozialpädagogik an der Universität Trier gearbeitet. Nach einer weiteren Station als Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Freien Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie, Arbeitsbereich Qualitative Bildungsforschung, ist Juliane Lamprecht seit Ende letzten Jahres Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für die Didaktik der Geographie mit einem Forschungsschwerpunkt in Responsiver Organisations- und Evaluationsforschung.

Wir freuen uns sehr, dass Juliane Lamprecht weiter wissenschaftlich tätig sein wird und hoffen auf viele weitere Beiträge zur Evaluationsforschung von ihr. Herzlichen Glückwunsch!

Erwartungshorizonte und Handlungspraxis – zu einem produktiven Spannungsverhältnis für responsive Evaluationsstudien im Bereich der Frühpädagogik

Kurzfassung der mit dem DeGEval-Nachwuchspreis 2012 ausgezeichneten Arbeit

Juliane Lamprecht[1]

1. Zum Anliegen der Studie – dem Erkenntnisinteresse und der Forschungsfrage

Die Evaluationsstudie geht der Frage nach, wie sich wissenschaftliche Untersuchungen mit Belangen der Praxis verbinden lassen (vgl. Bohnsack 2010; Stake 2004; Wulf 1972). Das empirische Forschungsdesign zur Untersuchung dieses Erkenntnisinteresses basiert auf zwei grundlagentheoretisch fundierten Prinzipien: dem der Responsivität und dem der Rekonstruktion. Um Ergebnisse mit Belangen der Praxis zu verschränken, hat es sich als sinnvoll erwiesen, praxeologisch zu forschen, d.h. zunächst die Logik der Praxis ernst zu nehmen, sie zu rekonstruieren und diese dann als Grundlage für responsive Evaluationsgespräche heranzuziehen. Das Ziel dieses Vorgehens besteht darin, die gewohnten Handlungs- und Bewertungsspielräume der Evaluierten zu erweitern. In diesem Sinne untersucht die Studie, welche besonderen Möglichkeiten eine Methodik der Moderation (vgl. Bohnsack 2006a) in Evaluationen eröffnet, die auf rekonstruktiven Verfahren basiert. Untersucht und analysiert werden hierbei Reflexions-, Imaginations- und Verstehensprozesse von Evaluierten in ihrer Verknüpfung mit Logiken der Handlungspraxis.

Die Untersuchung beinhaltet somit einerseits die methodische Umsetzung von responsiven Evaluationsgesprächen, in denen empirische Ergebnisse mit den Evaluierten diskutiert wurden, sowie andererseits deren methodologische Reflexion. Die Analyse der – dabei zum Tragen kommenden – wechselseitigen Aushandlungsprozesse zwischen Evaluationsforscher(inne)n und Evaluationsbeteiligten dienen der Studie abschließend als Erkenntnisquelle für den Entwurf einer Theorie der Evaluationspraxis.

---

1 Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Freien Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie, Arbeitsbereich Qualitative Bildungsforschung

2. Zum methodischen Vorgehen im Forschungsfeld „Übergang vom Elementar- zum Primarbereich"

Die responsive Evaluation von Programmen, die den Übergang von Kindern vom Elementar- in den Primarbereich (neu) gestalten, begibt sich in ein bildungspolitisch recht aufgeladenes Terrain, mit dem sich künftige Fragen bzw. Finanzierungen frühkindlicher Bildung verbinden. Sie lassen sich nicht jenseits von (gesellschaftlich verbreiteten) Kindheitsvorstellungen (vgl. Griebel/Niesel/Netta 2008; Honig 1999) sowie (akademisierende) Professionalisierungsdebatten (vgl. Viernickel 2008) begreifen, auf die die Evaluationsstudie in einem hierfür konzipierten „Demokratischen-Drei-Ebenen-Modell" eingeht (vgl. Lamprecht 2012). Die Verknüpfung von pädagogischer Tätigkeit und Vorstellungen von Kindheit auf professioneller, aber auch politischer Ebene lassen sich als Spezifikum dieses Evaluationsfeldes ausmachen. Angesichts dieses durch einen spezifischen (gesellschaftlich-politischen) Legitimationsdruck bestimmten Forschungsfeldes scheint eine partizipativ-demokratisch vorgehende Evaluationsmethode, die Reinhard Stockmanns Kategorien folgend eine Dialog-Lern-Funktion bzw. eine Erkenntnisfunktion anstrebt, besonders dringlich (vgl. Stockmann 2004).

Während die pädagogische Gestaltung dieses *Übergangs* den Forschungsgegenstand der durchgeführten Studie darstellt, ist dessen Evaluation als Forschungsfeld zu begreifen. Es handelt sich um die responsive Evaluation des bundesweit durchgeführten Programms der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) *„Tandem. Unterschiede managen!"*, in dessen Rahmen der Übergang vom Primar- in den Elementarbereich durch monatlich stattfindende Moderationssitzungen institutionalisiert wird.

Entsprechend der international proklamierten Kompetenzen (vgl. European Commission 2000; DeGEval 2011) für Evaluator(inn)en, werden im Rahmen der durchgeführten Evaluationsstudie *rekonstruktiv-responsive* Verfahren nicht individualisiert auf die Person des Evaluators/der Evaluatorin attribuiert, sondern bereits bei der Methodenauswahl und -anwendung als interaktives Geschehen *zwischen* Evaluator(inn)en und Beteiligten konzipiert. Erkenntnisse zur Responsivität lassen sich dementsprechend professionstheoretisch wenden (vgl. Oevermann 1996; Stichweh 1996; Wimmer 1996), d.h. auf der Basis einer Rahmenmethodik, z.B. der rekonstruktiven Sozialforschung, ist der Methodeneinsatz methodologisch strukturiert. Reflektiert wird seitens der Evaluationsforscher(in) hierzu auf welcher Praxis- und Sozialtheorie, die von ihm/ihr verwendeten Methoden basieren und ob diese zum Forschungsgegenstand passen. In der hier durchgeführten Studie hat es sich bspw. als zentral herausgestellt, die impliziten Orientierungen von Erzieher(inne)n und Lehrer(inne)n zu erfassen: Was bedeutet es für sie zum Wohl des Kindes zu kooperieren? Wie zeigt sich diese implizite Orientierung in ihrer alltäglichen Kooperationspraxis? Um diesen Fragen genauer auf die Spur zu kommen, ist es hilfreich, die Anwendung bestimmter Methoden, bspw. der qualitativen Gruppendiskussion oder der teilnehmenden Beobachtung, entsprechend den fallspezifischen Logiken flexibel zu organisieren. Während es für die eine Gruppe von Erzie-

her(inne)n und Lehrer(inne)n bspw. wichtig war, autonomiebezogen zu agieren, d.h. sie in viele Entscheidungen miteinzubeziehen, wünschte die andere Gruppe, dass die responsive Evaluatorin als Autorität ihre Entscheidungsmacht ausübt. Dementsprechend war es für die Kommunikation zwischen responsiver Evaluatorin und partizipierenden pädagogischen Akteuren zentral flexibel auf ihre impliziten Orientierungen einzugehen. Diese fallspezifischen Orientierungen zu respektieren, stellte die Basis für die responsiven Diskussionen der empirischen Ergebnisse dar: Die reflexive Anwendungskompetenz von Evaluationsmethoden dient der Studie somit als Kriterium für die Bestimmung einer wissenschaftlichen Rahmung des Berufsprofils von Evaluator(inn)en. Ihre Funktion besteht darin, professionelle Orientierungen responsiver Evaluationsforscher(innen) zu generieren, die Interaktionen als konstitutives Element ihrer Professionalität (an-)erkennen und methodologisch reflektierte forschungsmethodische Konsequenzen daraus ziehen (vgl. Benjamin/Greene 2009; Schwandt 2002).

3. Zu den Ergebnissen – wie bewerten sich die Evaluierten durch ihre Logik der Praxis selbst und wie lässt sich diese Logik erweitern?

Die Ausgangsfrage der Evaluationsstudie nach einem methodischen Setting, das sich einerseits politisch-gesellschaftlichen Implikationen stellt, die Ergebnisproduktion folglich im Hinblick auf ihre legitimatorische Funktion für die Finanzierung von Bildungsprogrammen mitbedenkt und dabei andererseits demokratische Prinzipien, d.h. die Folgen der Ergebnisdiskussion für organisationsentwicklerische Prozesse, im Blick behält, wurde in der Studie auf der Grundlage der empirischen Rekonstruktion der moderierten Evaluationsgespräche vertieft diskutiert. Die Mitwirkung der pädagogischen Akteure setzte dabei eine Werthaltung der Evaluatorin voraus, die ihrem Vorgehen keine normative Diskursethik vorab zugrunde gelegt hatte, sondern eine Diskurshaltung rekonstruktiv und fallbezogen erarbeitete (vgl. Bohnsack 2006b) sowie an sozial- und praxisphilosophische Überlegungen theoriegenerierend anschloss. Sie ist insofern auch für Entscheidungsprozesse auf Makro- und Mesoebene zentral, als sie den Beteiligten Artikulationsmöglichkeiten eröffnet (vgl. Fraser 1994). Die Studie hebt hervor, wie sich das praktische Wissen der pädagogischen Akteure (Mikroebene) im Hinblick auf dessen soziale Genese und nicht als Grundlage für eine Positiv- oder Negativbewertung für Diskussionen auf der Meso- und Makroebene zur Geltung bringen, d.h. würdigen lässt. Die konkreten, alltäglichen Erfahrungen der evaluierten pädagogischen Akteure, die im Rahmen neuer Übergangsprogramme tätig sind, werden in den Fokus des Erkenntnisinteresses gerückt: Wie setzen sie *das* Wohl des Kindes in ihrer alltäglichen Kooperationspraxis um? Bedeutet es für sie etwa, dass die Kinder in ihrer Spiel- oder Lernpraxis autonomer werden? Oder, wie es in einer anderen Gruppe von kooperierenden Erzieher(inne)n und Lehrer(inne)n der Fall war, dass die Kindertagesstätten mit den Schulen so kooperieren, dass Informationen über die Kinder, insbesondere über so-

genannte „Kann-Kinder“, also potenziellen Schulkindern, schon vor den Elterngesprächen ausgetauscht werden? Die Ergebnisse zu diesen in der alltäglichen Praxis entstehenden professionellen Logiken wurden dann im Rahmen von Gesprächen mit der Leitung der DKJS für die Planung künftiger Übergangsprogramme herangezogen (Meso-Ebene). Außerdem wurden sie bei bmbf-Konferenzen für bundesweite Programmentscheidungen fruchtbar gemacht (Makro-Ebene).

4. Zu Anschlussprojekten

Der Begriff der Erwartungshorizonte als ein Analyseinstrument zur Rekonstruktion geistiger Gebilde auf der Basis sprachlicher Erzeugnisse wird in der Studie entworfen und umfassend erprobt. Ihm kommt auch für künftige rekonstruktiv-responsive Evaluationen besondere Bedeutung bei, da sich auf seiner Grundlage die Basis für Veränderungsprozesse von Bewertungs- und Handlungspielräumen identifizieren und analysieren lässt. Grundlagentheoretisch wird dieses Vorgehen im Rahmen der Studie an kulturanthropologische Konzepte angeschlossen, die die Verknüpfung von inneren und äußeren Bildern untersuchen und auf ihre ordnungsstiftende Bedeutung für Erzählungen und Wahrnehmungen hinweisen (vgl. Bilstein 2003; Wulf 2005; Wulf/Hüppauf 2006):

Wie in der empirischen Rekonstruktion der Studie ausführlich dargelegt, besteht die Funktion von Erwartungshorizonten nicht primär darin, Ziele umzusetzen. Stattdessen werden sie von den pädagogischen Akteuren genutzt, um sich – in gewohnten und durch die Evaluation zu erweiternden Bewertungsritualen – gemeinsam zu vergewissern, was noch *möglich* wäre. Die Studie hat gezeigt, wie bei diesen fallspezifischen Bewertungsprozessen auch dem Festhalten an bzw. Tradieren von gewohnten Bewertungsritualen, in denen sich die Beteiligten ihrer Zugehörigkeit zu dieser Bewertungsgemeinschaft vergewissern, eine konstitutive als kollektivierende Funktion für die Praxis zukommt. Diese gewohnten Differenzmarkierungen zwischen der Alltagspraxis und gemeinsamen Idealen lassen sich – wie in dieser Studie gezeigt – heranziehen und durch responsive Evaluationsgespräche erweitern, indem die Beteiligten Einblicke in eigene und alternative Standortgebundenheiten gewinnen. Die dabei (neu) entstehenden Verknüpfungen von Erwartungshorizonten und Alltagspraxis verdeutlichen, dass sich hier ein Ansatzpunkt für Tradierungs- und Transformationsprozesse gefunden hat. Die Studie zeigt, welche kontinuierliche Weiterentwicklung der Methoden hierzu notwendig war, um in einer wertschätzenden Atmosphäre Möglichkeitsräume zu eröffnen, die praxistheoretisch reflektierbar sind.

Zentrale Bedeutung kam dabei Metaphern, als verdichtet semantische Logiken, zu. Aber auch die Betrachtung von Fotos und Videopassagen in Evaluationen verstärkt einzubeziehen und somit ikonischen Logiken als Erkenntnisquellen unserer Zeit gerecht(er) zu werden, verspricht die Entwicklung rekonstruktiv-responsiver Evaluationsmethoden zu unterstützen. Das Besondere dieser Medien liegt darin, dass sie mit der üblichen Kommunikations- und Wahrnehmungsordnung brechen und somit Wahrnehmungs- und Handlungsspielräume erweitern.

5. Literatur

Benjamin, Lehn M./Greene, Jennifer C. (2009): From Program to Network. The Evaluator's Role in Today's Public Problem-Solving Environment. In: American Journal of Evaluation, 30 (3), S. 296-309.

Bilstein, Johannes (2003): Symbol – Metapher – Bild. In: Fröhlich, Volker/Stenger, Ursula (Hg.): Das Unsichtbare sichtbar machen. Weinheim/München: Beltz-Juventa, S. 23-44.

Bohnsack, Ralf (2006a): Fokussierungsmetapher. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen: Barbara Budrich, S. 67-68.

Bohnsack, Ralf (2006b): Qualitative Evaluationsforschung und Handlungspraxis. Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzung. Reinbek: Rowohlt, S. 135-155.

Bohnsack, Ralf (2010): Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In: Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris (Hrsg.): Dokumentarische Evaluationsforschung. Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Opladen: Babara Budrich, S. 23-63.

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation – (Hg.) (2011): Standards für Evaluation. Verfügbar unter: http://www.degeval.de/degeval-standards/standards [30.09.11].

European Commission (Hg.) (2000): Towards a European Research Area. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 18 January, COM 6. Brussels.

Fraser, Nancy (1994): Widerspenstige Praktiken. Macht, Diskurs, Geschlecht. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Griebel, Wilfried/Niesel, Renate/Netta, Brigitta (2008): Nach der Kita kommt die Schule. Mit den Kindern den Übergang gemeinsam schaffen. Freiburg: Herder.

Honig, Michael-Sebastian (1999): Entwurf einer Theorie der Kindheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lamprecht, Juliane (2012): Rekonstruktiv-responsive Evaluation in der Praxis. Neue Perspektiven dokumentarischer Evaluationsforschung. VS-Verlag, Wiesbaden.

Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, Arno/Helsper, Werner (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 70-183.

Schwandt, Thomas A. (2002): Evaluation Practice Reconsidered. New York: Peter Lang Publishers.

Stake, Robert E. (2004): Standards-Based & Responsive Evaluation. Thousands Oaks: Sage.

Stichweh, Rudolf (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, Arno/Helsper, Werner (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 49-70.

Stockmann, Reinhard (2004): Evaluation in Deutschland. In: Stockmann, Reinhard (Hg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Barbara Budrich, S. 13-43.

Viernickel, Susanne (2008): Was ist gute Krippenqualität und wie ist sie zu messen? In: Maywald, Jörg/Schön, Bernhard (Hg.): Krippen: Wie frühe Betreuung gelingt. Fundierter Rat zu einem umstrittenen Thema. Weinheim/Basel: Beltz. S. 198-208.

Wimmer, Michael (1996): Zerfall des Allgemeinen – Wiederkehr des Singulären. Pädagogische Professionalität und der Wert des Wissens. In: Combe, Arno/Helsper, Werner (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 404-448.

Wulf, Christoph (1972): Einführung in die Problematik der Evaluation, dargestellt am Beispiel der Curriculumevaluation. In: Wulf, Christoph (Hg.): Evaluation. Beschreibung und Bewertung von Unterricht, Curricular und Schulversuchen. München: Pipier, S. 15-38.

Wulf, Christoph (2005): Zur Genese des Sozialen. Mimesis – Performativität – Ritual. Bielefeld Wulf, Christoph (Hg.): Anthropologie kultureller Vielfalt. Bielefeld: Transcript-Verlag.

Wulf, Christoph/Hüppauf, Bernd (2006): Einleitung. Warum die Bilder die Einbildungskraft brauchen. In: Wulf, Christoph/Hüppauf, Bernd (Hg.): Bild und Einbildungskraft. München: Fink-Verlag, S. 9-47.

Medienpreis der DeGEval 2012

Nanette Besson,[1] *Vera Hennefeld,*[1] *Christiane Kerlen*[1]

Mit der Verleihung des DeGEval-Medienpreises ehrt die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. – journalistische Beiträge, die besonders geeignet sind, den Wissensstand der Öffentlichkeit zum Thema Evaluation zu erhöhen.

Die Jury freut sich sehr, den Preis in diesem Jahr für einen Beitrag verleihen zu können, der in einer klaren und gut verständlichen Sprache die Einsatzmöglichkeiten von Evaluation erläutert und sogar aktiv für deren verstärkten Einsatz plädiert. Der Autor Gregor Jungheim stellt in der Zeitschrift „Die Stiftung" in seinem Beitrag „Auch Herzensangelegenheiten brauchen Erfolgskontrollen: Was Evaluation in der Stiftungsarbeit bewirken kann" das Thema Evaluation in seiner ganzen Bandbreite vor: von den Möglichkeiten einfacher Selbstevaluation bis hin zur professionellen mehrstufigen Fremdevaluation.

Der Text besitzt einen guten, durchdachten Aufbau. Er bietet einen für die Zielgruppe interessanten, emotionalen Einstieg und wirkt durch den Einsatz vieler Zitate von unterschiedlichen Experten (Vertreter verschiedener Stiftungen, DeGEval, Univation) sehr lebendig. Insbesondere die beispielhaften Evaluationsfragen, die aus unterschiedlichen Perspektiven (Evaluationsnutzende, Evaluierende, DeGEval) vorgetragen werden, verdeutlichen es dem sachfremden Leser, den (potenziellen) Nutzen von Evaluation zu verstehen. Durch das Aufzeigen einzelner Schritte in Evaluationsprozessen werden die mit Evaluationen verbundenen Abläufe nachvollziehbar. Die Flexibilität in der konzeptionellen Ausgestaltung von Evaluationen wird aufgezeigt, wodurch der Anspruch der Nutzenorientierung von Evaluationen klar herausgearbeitet wird. Anhand interessanter und plakativer Beispiele wird deutlich, dass es wichtig ist, im Rahmen von Evaluationen die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder einzubinden. Überdies zeigen die Beispiele auf, dass je nach Budget evaluative Komponenten in Qualitätsentwicklungsprozesse auch kleiner Organisationen eingebunden werden können.

---

1 Dr. Nanette Besson, Geschäftsführende Gesellschafterin der evaluamus GmbH, Dr. Vera Hennefeld, Geschäftsführung und Bereichskoordination Bildung und Kultur im Centrum für Evaluation (CEval), und Dr. Christiane Kerlen, Mitglied des Vorstands der DeGEval, bildeten die Jury zur Verleihung des DeGEval-Medienpreises.

Gregor Jungheim hat seinen Berufswunsch Journalist bereits im Alter von 15 Jahren entdeckt und seine Karriere in einer Schülerzeitung begonnen. Als thematische Grundlage bzw. zweites Standbein studierte er Jura in Münster. Während des Studiums war er journalistisch tätig, indem er beim Aufbau des Hochschulradios „Q 90,9“ (heute Radio Q) mitwirkte. Nach dem ersten Staatsexamen absolvierte er beim Zeitungsverlag Schwerin bis zum Herbst 2006 seine Ausbildung zum Tageszeitungsredakteur. Im Anschluss war er unter anderem als freier Wirtschaftsjournalist und in einer Investor-Relations-Beratung tätig. Seit 2009 ist Gregor Jungheim für DIE STIFTUNG tätig und verantwortet die gesamte Heftproduktion. Seit 2011 ist er der Redaktionsleiter des in München beheimateten Magazins. Hier kann er seine Jurakenntnisse gewinnbringend einsetzen, da das Stiftungswesen von rechtlichen Fragen durchdrungen ist.

Es ist ebenfalls hervorzuheben, dass das Magazin „Die Stiftung – Magazin für das Stiftungswesen und Private Wealth“, das sich an Stifter und Stiftungen sowie in diesem Non-Profit-Sektor agierende Dienstleister richtet, eine gute Verbreitung in diesem zunehmend wichtiger werdenden Non-Profit-Sektor findet. Zudem widmete sich die gesamte Ausgabe des September 2011, in dem der ausgezeichnete Beitrag erschienen ist, dem Themenschwerpunkt Evaluation, und stellte damit ein Thema vor, das vielen Stiftungen noch nicht vertraut ist.

Wir gratulieren Ihnen sehr herzlich!

Neues Vorstandsmitglied bei der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation

Sonja Sheikh wurde auf der Mitgliederversammlung 2012 in Potsdam zum Mitglied des Vorstandes gewählt.

Sonja Sheikh

Sonja Sheikh ist seit 1997 bei der KMU FORSCHUNG AUSTRIA beschäftigt und seit 2004 als stellvertretende Direktorin des Instituts für den Tätigkeitsbereich ‚Evaluierung' sowie für Studien und Analysen im Bereich ‚Innovation und Technologie' verantwortlich. Sie ist spezialisiert auf die Evaluierung von Projekten, Programmen und Institutionen der Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik (FTI-Politik) und beteiligt sich auch an der (Weiter-)Entwicklung von Evaluierungsmethoden. Darüber hinaus ist sie immer wieder eingebunden in Evaluierungen im Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sowie der Wirtschaftspolitik (allgemeine Maßnahmen der Unternehmensförderung mit Fokus auf KMU). Sonja Sheikh führt regelmäßig Trainings und Schulungen im Bereich Evaluierung für unterschiedliche Stakeholder der FTI-Politik durch und ist immer wieder auch als Jurorin für zahlreiche Förderprogramme und Preise tätig. Sie war von 2005 bis 2012 Sprecherin des Arbeitskreises ‚Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik (FTI-Politik)'.

Kontakt: sheikh@degeval.de

Evaluation in der Wirtschaft: Fragen und Antworten

Sonja Kind,[1] *Martin Rost,*[2] *Guido Zinke*[3]

Wozu dient Evaluation in der Wirtschaft? Welcher Nutzen ergibt sich aus Evaluationsprojekten? Wie werden Evaluationen in Unternehmen umgesetzt? Um diese Fragen zu klären, lud der Arbeitskreis Evaluation in der Wirtschaft der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. im Februar 2012 zu einem

BRUNCH & LEARN „EVALUATION IN UNTERNEHMEN“

in den Räumen des VDI/VDE-IT in Berlin ein.

Anhand von zwei Erfahrungsberichten aus der Praxis konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, wie Unternehmen von einer Evaluation profitieren und zu welchen Zwecken diese eingesetzt werden kann. Die Veranstaltung richtete sich primär an Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen sowie Multiplikatoren aus Clustermanagements, Verbänden, Vereinigungen und Stiftungen etc. mit besonderen Zugängen zur Wirtschaft.

Das vorliegende Arbeitspapier ist Ergebnis der Diskussion der auf der Veranstaltung gehaltenen und im Folgenden angeführten Vorträge sowie der Analyse weiterer Fallbeispiele.

Frau Prof. Dr. Renate Soellner (Universität Hildesheim) leitete die Veranstaltung mit einem praxisorientierten Impulsvortrag zu Evaluation als Methode für Unternehmen ein. Im Anschluss gaben Unternehmensvertreter(innen) und Evaluierende auf Basis von echten Fallstudien Einblick in ihre Erfahrungen mit der durchgeführten Evaluation. Sie beschrieben die Einsatzgebiete und Umsetzung genauso wie Nutzen und Herausforderungen dieser Herangehensweise.

– In der ersten Fallstudie berichtete Herr Peter Dortans, Geschäftsführer der VDI/VDE-IT, zusammen mit Herrn Dr. Udo Hoppe, Leiter Strategische Unternehmensentwicklung, von der Durchführung einer Evaluation zur gesamtstrategischen Ausrichtung des Unternehmens mittels einer Evaluationskommission.

---

1 iit – Institut für Innovation und Technik, c/o VDI/VDE-IT, Berlin
2 Universität der Bundeswehr München, Fakultät für Betriebswirtschaft, Neubiberg
3 Rambøll Management Consulting GmbH, Berlin

– Im zweiten Beispiel stellte Frau Vera Popper von der Universität Wien die Evaluation einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme in einem namhaften Großunternehmen der Pharmaindustrie vor.

Der Arbeitskreis Wirtschaft betreibt seit einigen Jahren eine intensive Analyse von Praxisbeispielen zu Evaluationsprozessen in Unternehmen, die von seinen Mitgliedern vorgestellt werden. Eine besondere Bedeutung kommen dabei, neben den genannten Fallbeispielen auch folgenden zu: Zepke (2005) untersuchte die Bedeutung von Reflexionsprozessen im Rahmen von Evaluationen. Seitz, Kerlen, Steg und Schott (2005) zeigten anhand eines Beispiels bei einem Telekommunikationsunternehmen auf, wie Organisationsentwicklungsprozesse evaluiert werden können. Rost und Kraus (2011) analysierten in einer Fallstudie bei einem süddeutschen Nahverkehrs- und Energieversorgungsunternehmen die Beziehungen der Evaluatoren zu den Auftraggebenden, den verschiedenen Mitarbeitergruppen und externen Beratern.

In der Veranstaltung wurde darüber diskutiert, wie Evaluation sich beispielsweise von Unternehmensberatung unterscheidet. Daraus ergaben sich Fragen zur Durchführung von Evaluationen, ihrem Nutzen und den Herausforderungen für Unternehmen, die Evaluationen mit sich bringen. Diese Fragen werden neben weiteren im Folgenden beantwortet. Das ausführliche Arbeitspapier stellt der Arbeitskreis Wirtschaft auf der Homepage der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. zur Verfügung.

Fragen und Antworten zu Evaluation in der Wirtschaft

Frage 1: Was ist eine Evaluation, speziell in der Wirtschaft?

Evaluationen erlauben eine umfassende Bestandsaufnahme und Analyse komplexer Systeme. Eingesetzt in Unternehmen gestatten sie einen ganzheitlichen Blick auf die betrieblichen Strukturen und deren strategische Ausrichtung.

„Evaluationen in der Wirtschaft lassen sich beschreiben als fundierte Bewertung von Resultaten, Prozessen und Strukturen, meist mit dem Ziel der Optimierung wirtschaftlicher Ergebnisse. Dabei werden soziale Dimensionen ebenso wie der Gedanke an die Nachhaltigkeit berücksichtigt.“ (vgl. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ 2008: 3).

Evaluationen helfen zudem, die eigenen Ziele zu klären und Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen zu verbessern. Dabei können intendierte und nicht intendierte Wirkungen von Maßnahmen aufgezeigt werden (vgl. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ 2008: 3).

Frage 2: Für welche Fragestellungen eignet sich eine Evaluation?

Evaluationen geben Antworten auf spezifische Fragestellungen. So vielfältig wie Unternehmen sind, können daher auch die Fragestellungen sein. Typische Anwen-

dungsfelder einer Evaluation wären zum Beispiel (vgl. Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft“ 2008: 5-6):

- Überprüfung der strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens oder einzelner Bereiche,
- Überprüfung der Wirksamkeit einer breit angelegten Personal- und/oder Organisationsentwicklungsmaßnahme,
- Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozesses in bestimmten thematischen Bereichen/organisatorischen Einheiten,
- Begleitung der Fusion oder Trennung von Organisationseinheiten,
- Unterstützung des koordinierten Ablaufs von Prozessen und Bewertung des Umsetzungserfolgs.

Generell können strategische, operative sowie organisations- und mitarbeiterbezogene Fragestellungen durch eine Evaluation untersucht werden.

Frage 3: Welchen Nutzen bringt eine Evaluation?

Durch eine ganzheitliche Analyse betrieblicher Prozesse und der strategischen Ausrichtung kann Evaluation als Kontrollinstrument in Unternehmen eingesetzt werden. Es können sowohl bisherige als auch prognostizierte Entwicklungen von Projekten und Prozessen untersucht werden. Durch Evaluation können Erfahrungen in einem Unternehmen systematisch gebündelt sowie Optimierungsprozesse und Wissenstransfer angeregt werden. Die Einbeziehung möglichst aller beteiligten und betroffenen Personen führt meistens zu hoher Akzeptanz. Die Ergebnisdarstellung ist praxisorientiert auf die Fragestellungen der Unternehmen ausgerichtet, die Datenerhebung durch Transparenz und methodische Nachvollziehbarkeit wissenschaftlich fundiert.

Frage 4: Wie wird eine Evaluation durchgeführt? Welche Methoden nutzt sie?

Bei Evaluationsprojekten werden zunächst ausgehend vom Untersuchungsziel Leitfragen abgeleitet. Für die Analyse werden dann Hypothesen, detaillierte Teilfragen und Kriterien erarbeitet. Die eingesetzten Methoden richten sich nach der Fragestellung. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erlangen, werden in der Regel verschiedene Verfahren kombiniert. Typischerweise werden im Zuge einer Evaluation quantifizierbare Merkmale eines Unternehmens analysiert und Befragungen durchgeführt, die durch Expert(inn)engespräche und teilnehmende Beobachtungen ergänzt werden.

Frage 5: Wie unterscheidet sich eine Evaluation von Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung?

Evaluation und Unternehmensberatung können nicht vollständig abgegrenzt werden. Unternehmensberatung ist ein sehr umfassender Begriff, der vielfältige Analysemethoden und Formen der Entscheidungsunterstützung für Unternehmen beinhaltet. Grundsätzlich können in der Evaluation dieselben Methoden eingesetzt werden wie in der Unternehmensberatung. Der Schwerpunkt von Unternehmensbe-

ratung liegt allerdings auf einer Betrachtung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, bei Evaluation wird der traditionell sozialwissenschaftliche Schwerpunkt durch die im jeweiligen Evaluationsprojekt nützlichen Perspektiven ergänzt.

Evaluation in Unternehmen dient wie Unternehmensberatung der Optimierung von Strukturen und Prozessen. Der Perspektiven- und Methodenmix erlaubt es jedoch, eine umfassendere Bestandsanalyse durchzuführen. Dadurch können Einflussfaktoren und Zusammenhänge aufgedeckt werden, die in der klassischen Unternehmensberatung übersehen werden. Unternehmensberatung bietet die Möglichkeit, bestimmte Probleme sehr schnell zu analysieren und wird vor allem punktuell eingesetzt. Evaluationsprojekte erstrecken sich teilweise über einen längeren Zeitraum und werden häufig auch prozessbegleitend eingesetzt.

Frage 6: Welche Kriterien sind bei der Auswahl eines Evaluators/einer Evaluatorin zu berücksichtigen? Gibt es eventuell eine Checkliste?

Eine Art ‚Checkliste' stellen die „Standards für Evaluation" der DeGEval dar. Anhand der *Nützlichkeits-*, *Durchführbarkeits-*, *Fairness-* und *Genauigkeitsstandards* können Auftraggebende von Evaluationen Angebote von Evaluierenden prüfen und mit den Anbieter(inne)n besprechen, ob diese die vorgegebenen Standards einhalten können. Evaluierende sollten neben einer hohen persönlichen Glaubwürdigkeit und fachlichen Kompetenzen insbesondere methodische Kompetenz (vgl. DeGEval 2008a) im Bereich der empirischen Sozialforschung besitzen. Der Leitfaden „Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile an Evaluatorinnen und Evaluatoren" des Arbeitskreises „Aus- und Weiterbildung in der Evaluation" der DeGEval beschreibt die für Evaluierende relevanten Kompetenzfelder (DeGEval 2008b). Weitere relevante Hinweise finden sich in der Broschüre „Empfehlungen für Auftraggebende von Evaluationen" und im Leitfaden „Evaluation in der Wirtschaft" des Arbeitskreises Wirtschaft der DeGEval.

Frage 7: Ist Evaluation abhängig vom Verwendungsinteresse der Auftraggebenden bzw. vom gewünschten Ergebnis der Evaluation?

Die Gestaltung der Evaluation richtet sich wesentlich nach dem Informationsbedarf der Auftraggebenden. Unabhängig davon, ob Sie eine Beratung oder eine Universität mit einer Evaluation beauftragen, sollten Sie immer eine Ihren Bedürfnissen angepasste Dienstleistung erhalten.

Frage 8: Wer wird in die Evaluation im Betrieb eingebunden? Bringt das nicht den ganzen Betrieb durcheinander?

In eine Evaluation sollen möglichst alle Beteiligten und Betroffenen eingebunden werden. Auftraggebende von Evaluationen sind häufig die Geschäfts- oder Bereichsleitungen oder eine bestimmte Fachabteilung. Eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner im Unternehmen sollte die Datenerhebung und Ergebnisrückmeldung sowie die Einbindung weiterer Fachabteilungen und Betriebsräte koordinieren.

Evaluation bringt aber nicht den ganzen Betrieb durcheinander! Evaluation zeichnet sich durch eine klare Fragestellung aus und betrachtet deshalb nur einige relevante Aspekte in einem Unternehmen. Zwar werden bei Evaluationen mehr Mitarbeiter(innen) einbezogen als bei einem Beratungsprozess, die zeitliche Beanspruchung der meisten Mitarbeiter(innen) hält sich jedoch in relativ engen Grenzen.

Frage 9: Was passiert, wenn das Ergebnis nicht den Erwartungen des Betriebs entspricht?

Evaluation hat den Anspruch, Nutzen zu stiften. Sofern dies bei einem Evaluationsprojekt aus Sicht der Auftraggebenden nicht der Fall ist, sollte geklärt werden, ob die richtigen Fragen gestellt wurden oder die Situation nicht angemessen erfasst wurde. In solchen Fällen sollten die Evaluierenden zusätzliche Untersuchungen durchführen. Eine reine Anpassung von ‚unbequemen' Ergebnissen kann hingegen nicht erfolgen.

Als Auftraggebende einer Evaluation können Sie grundsätzlich über die Verwendung und Veröffentlichung der Ergebnisse entscheiden. Allerdings sollten sie so weit wie möglich allen Beteiligten und Betroffenen zugänglich gemacht werden (vgl. DeGEval 2008a: 3, F 5). Eine Verpflichtung dazu besteht allerdings nicht.

Literatur

Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft" in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008): Leitfaden „Evaluation in der Wirtschaft", eine Publikation des Arbeitskreis „Evaluation in der Wirtschaft" in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. Verfügbar unter: http://www.degeval.de/arbeitskreise/wirtschaft/publikationen [10.01.2013].

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008a) (Hg.): Standards für Evaluation. Mainz (4. unveränderte Auflage).

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008b) (Hg.): Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation. Anforderungsprofile für Evaluatorinnen und Evaluatoren. Mainz: DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2. unv. Aufl.).

Rost, Martin/Kraus, Rafaela (2011): Partizipation durch Vielfalt in den Methoden der Evaluation von Organisationsentwicklungsprojekten. Eine Fallstudie bei einem großen kommunalen Versorgungsunternehmen. Vortrag auf der 14. Jahrestagung der DeGEval, Linz, Österreich, 14.-16. September 2011.

Seitz, Dieter/Kerlen, Christiane/Steg, Horst/Schott, Dörte (2005): Ergebnisse der Evaluation einer betrieblichen Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Evaluation, 6 (2), S. 245-269.

Zepke, Georg (2005): Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum Organisationslernen. Heidelberg, Wien: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme-Verlag (1. Aufl.).