

Systemische Ansätze in der Evaluation

Arbeitspapier Nr. 4 des AK Entwicklungspolitik in der DeGEval
– Gesellschaft für Evaluation e.V.

Bernward Causemann,¹ Richard Hummelbrunner,² Theo Mutter³

Mit der Veröffentlichung des Arbeitspapiers Nr. 4 „*Systemische Ansätze in der Evaluation*“⁴ stellt der Arbeitskreis Entwicklungspolitik in der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. das Ergebnis seiner gleichnamigen Arbeitsgruppe vor. Dieses Papier wurde auf der Frühjahrstagung des AK im Juni 2013 abschließend diskutiert und als Arbeitspapier des AK Entwicklungspolitik zur Publikation verabschiedet. Gleichwohl liegen die Inhalte in der Verantwortung der Autor(inn)en bzw. der Arbeitsgruppe.

Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) finden häufig in komplexen Situationen statt und Systemisches Denken befasst sich mit Interventionen unter derartigen Bedingungen. Insofern stößt das Papier die Tür zu einem in der deutschen Diskussion über Evaluationen bisher noch wenig ausgeschöpften Themenbereich auf. Um die systemischen Ansätze in der deutschen Diskussion, und vor allem in der Entwicklungszusammenarbeit, stärker zu verankern, will sich die Arbeitsgruppe an die Evaluierungsabteilungen in staatlichen sowie nicht staatlichen Organisationen als Zielgruppe wenden, die als Auftraggeber für Evaluationen agieren. Parallel dazu, quasi komplementär, richtet sich das Papier an die Gutachter(innen)/Consultants, die sich als Evaluator(inn)en mit den Ansätzen vertraut machen wollen. Die Arbeitsgruppe hat zwar die im Text dargestellten Beispiele aus dem ihr vertrauten Politikfeld, der Entwicklungszusammenarbeit, entnommen, aber dies soll keineswegs den Anwendungsbereich für die systemischen Ansätze auf diesen Sektor einengen. Vielmehr sind die dargestellten Ansätze, wie das Instrumentarium der Evaluationsmethoden generell, universell anwendbar. Die Arbeitsgruppe spricht damit ganz ausdrücklich auch die anderen AKs der DeGEval als Zielgruppe an.

Mit dieser Publikation fasst die Arbeitsgruppe einen intensiven Diskussionsprozess mit breiter und interdisziplinärer Beteiligung zusammen. Zugleich wurde auf Aspekte eingegangen, die bei den Frühjahrstagungen 2011 und 2012 des AK Entwicklungspolitik und der Jahrestagung 2012 erörtert wurden. Die Publikation hat

1 Freier Berater, Tübingen

2 ÖAR Regionalberatung, Graz

3 AGEConsultants eG

4 <http://www.degeval.de/arbeitskreise/entwicklungspolitik/veroeffentlichungen>

die Funktion eines Einstiegspapiers und kann auf keinen Fall eine fundiertere Beschäftigung mit systemischen Ansätzen ersetzen, um qualifiziert mit dem diesbezüglichen Instrumentarium umgehen zu können. Mit diesem Überblick zum Thema soll der Einstieg für Personen mit geringen systemischen Vorkenntnissen erleichtert werden, und es sollen gezielt diejenigen angesprochen werden, die an praktischen Anwendungen interessiert sind. Die Arbeitsgruppe will mit diesem Papier ausdrücklich zur weiteren und vertiefenden Diskussion der systemischen Ansätze in der entwicklungspolitischen Evaluations- und Beratungspraxis beitragen. Daher wurde auch auf die internationale Anschlussfähigkeit geachtet und ein möglichst breiter Ansatz gewählt.

Integratives Verständnis

Systemisches Denken ist eine spezifische Art, die Realität zu begreifen und zu erklären, wobei sich jedoch verschiedene Ausrichtungen und Schulen herausgebildet haben. Was im deutschen Sprachraum unter ‚systemisch‘ verstanden wird, sind im Laufe der Zeit entstandene Kombinationen von Elementen der verschiedenen Schulen. Da die Anwender(innen) in der Entwicklungszusammenarbeit wahrscheinlich aus unterschiedlichen systemischen Traditionen kommen, wurde diesem Papier bewusst nicht nur das im deutschen Sprachraum geläufige systemische Verständnis zugrunde gelegt. Der vorliegende Text beruht vielmehr auf jenem integrativen Verständnis, das sich in den letzten Jahren unter internationalen Systemdenkern als Verbindung der verschiedenen Ausrichtungen herausgebildet hat.

Ferner ist hervorzuheben, dass das systemische Denken nicht auf einem homogenen, abgeschlossenen Theoriegebäude beruht und es folglich auch keine einheitliche Definition von *System* und *systemisch* gibt. Und manches von dem, was als systemisch angesehen wird, ist in der Entwicklungszusammenarbeit bereits bekannt (und wird oft nicht so bezeichnet) oder findet sich in anderen Evaluationsansätzen wieder (z.B. in der partizipatorischen oder anwendungsorientierten Evaluation). Diese mangelnde Trennschärfe soll jedoch weder dazu führen, den Begriff ‚systemisch‘ in Bezug auf Evaluation fallen zu lassen, noch dazu verleiten, alles mit diesem Etikett zu versehen. Vielmehr geht es in diesem Papier darum, die wesentlichen Merkmale zu definieren und daraus – im Sinne einer Qualitätssicherung – Kriterien für die Praxis abzuleiten.

Systemisches Denken und Evaluation sind jeweils breit gefächerte Bereiche mit einer Reihe von Theorien, Schulen und Herangehensweisen. Seit einigen Jahren gibt es Bestrebungen, diese beiden Bereiche, gezielter miteinander zu verbinden. Die bisherigen Überlegungen haben allerdings gezeigt, dass es weder möglich noch sinnvoll ist, einen spezifischen Evaluationstypus als Verbindung dieser beiden Bereiche einzuführen. Daher klären die Autor(inn)en gleich zu Beginn ein gängiges Missverständnis: Eine ‚Systemische Evaluation‘ oder einen spezifischen *Evaluationstypus* mit klar abgrenzbaren Unterscheidungsmerkmalen zu einer „nicht-systemischen“ Evaluationspraxis gibt es nicht. Stattdessen wird durchgängig von systemischen Ansätzen in der Evaluation gesprochen, die in der Anwendung systemischer Konzepte, Methoden und Haltungen bestehen. Ein derartiges Verständ-

nis steht sowohl mit den professionellen Standards der DeGEval als auch den DAC/OECD-Kriterien im Einklang.

In der komplexen Domäne

Diese mit einer systemischen Herangehensweise verbundenen Fragen und Themenkomplexe werden in dem 35 Seiten umfassenden Papier in vier Kapiteln ausführlich erläutert. Zunächst werden in Kapitel 1 die Hauptbestandteile systemischer Ansätze in Evaluationen dargestellt, die Bedeutung der damit verbundenen Konzepte und Haltungen für die Evaluation erörtert sowie einige Methoden exemplarisch beschrieben. Im zweiten Kapitel wird Evaluation aus systemischer Sicht erläutert, einschließlich der Rolle(n) von Evaluator(inn)en. Da die Wirkungsanalyse ein zentraler Bestandteil vieler Evaluationen ist, wird auf dieses Thema im dritten Kapitel besonders eingegangen und es werden systemische Zugänge zur Untersuchung von Wirkung und Kausalität dargelegt. Im abschließenden vierten Kapitel gehen die Autor(inn)en auf den Mehrwert und die Rahmenbedingungen systemischer Ansätze ein. Eine Literaturliste rundet die Broschüre ab.

In der Einleitung werden die zentralen Merkmale einer systemischen Herangehensweise erläutert und begründet: Die Basis bilden drei generische systemische Konzepte (Beziehungen, Perspektiven, Systemgrenze), die den gemeinsamen Nenner der verschiedenen Ausrichtungen des systemischen Denkens bilden. Diesen können jeweils eine Reihe von Methoden zugeordnet werden. Systemische Ansätze sind insbesondere dann geeignet, wenn Evaluationen mit Komplexität konfrontiert sind, wobei dieser Begriff durch eine in der internationalen Fachdiskussion dominante Systematisierung differenziert und operationalisiert wird. Demnach können drei Zustände/Domänen unterschieden werden (einfach, kompliziert, komplex) und diesen wiederum geeignete Monitoring- und Evaluationsansätze zugeordnet werden. Gemäß dieser Systematik bieten Systemische Ansätze ein hilfreiches Instrumentarium in komplizierten Situationen (z.B. für die Visualisierung von Beziehungen, die Analyse und Bearbeitung unterschiedlicher Perspektiven, die Abgrenzung eines Vorhabens und seiner Umwelt). In komplexen Situationen sind sie hingegen unabdingbar, denn nur sie bieten Methoden zur adäquaten Erfassung von derartigen Mustern und Beziehungen an.

Beziehungen, Perspektiven, Grenzen

Im Kapitel 1 werden jene drei *generischen Konzepte* dargestellt, die allen systemischen Schulen gemeinsam sind und auch die historische Entwicklung des systemischen Denkens widerspiegeln. Diese Konzepte sind zwar im Bereich der Evaluation durchaus geläufig, systemisches Denken verfügt jedoch über einen besonderen Fokus und bietet auch eine Reihe von spezifischen Methoden an. Die für Evaluationen besonders geeigneten Methoden werden exemplarisch vorgestellt und zur besseren Veranschaulichung mit Beispielen aus der Praxis erläutert:

- Ausgangspunkt und ältestes Systemkonzept ist die Modellierung von *Beziehungen* (1), mittels der die Verknüpfung der Elemente, ihre wechselseitigen Wirkungen sowie die Einbettung ins Systemumfeld dargestellt und analysiert wer-

- den können. Dabei geht es insbesondere um dynamische Modelle, mit denen Einsichten in Funktionsweise und Verhalten gewonnen oder künftige Zustände simuliert werden können. Als Beispiele werden kybernetische Methoden, system-dynamische Methoden sowie die Soziale Netzwerkanalyse aufgezeigt.
- Die Darstellung und Bewertung von Beziehungen ist keine objektive Festlegung, sondern sie hängt von den unterschiedlichen *Perspektiven* (2) ab. Darunter werden nicht nur die Sichtweisen von Beteiligten (Stakeholdern) verstanden, sondern auch die Anliegen (Stakes), aus denen eine Situation betrachtet werden kann und die Aufschluss über Motive und Verhaltensweisen geben. Die systemischen Methoden ermöglichen den Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren, ein besseres Verständnis der jeweiligen Sichtweisen sowie die Überwindung von Unterschieden oder die Gewinnung neuer Einsichten bzw. Handlungsoptionen. Beispiele sind die Soft Systems Methodology, zirkuläre Dialoge oder dialektische Untersuchungsmethoden.
 - Systemisches Denken erfasst Situationen in ihrem Zusammenhang, ist aber keine ganzheitliche Betrachtungsweise, sondern zieht (*System-*)*Grenzen* (3). Die dazu erforderlichen Unterscheidungen bzw. Abgrenzungen (z.B. zwischen System und Umwelt oder zwischen Gesamtsystem und Teilsystemen) sind jedoch nicht absolut, sondern erfolgen mit Bezug auf einen spezifischen Zweck und aus einer bestimmten Perspektive. Systemische Methoden bieten Vorgehensweisen für das Ziehen von (*System-*)*Grenzen* und für eine kritische Reflexion dieser Abgrenzungen an. Sie fördern den bewussten Umgang mit Grenzen und die Abwägung der Konsequenzen von Abgrenzungen. Als Beispiele werden Critical Systems Heuristics, Outcome Mapping und das Viable System Model dargestellt.

Die Systemkonzepte sowie eine sorgfältige Auswahl und situativ angepasste Anwendung der dazu gehörigen Methoden sind allerdings für eine systemische Herangehensweise nicht ausreichend. Dazu bedarf es auch einer spezifischen systemischen Haltung der Beteiligten, insbesondere der Evaluator(inn)en. Die wichtigsten Kennzeichen einer systemischen Haltung sind eine reflexive Herangehensweise (mittels Hypothesen und Feedback), zirkuläres Denken (in Zusammenhängen und Wechselwirkungen) und die Anerkennung bzw. Nutzung der Selbstorganisation (durch Anpassung und Selbsterneuerung).

Evaluation als Intervention

Im Kapitel 2 wird das Systemische Denken auf die Evaluation selbst angewandt und in Bezug auf vier wesentliche Aspekte erörtert.

- Systemisch betrachtet ist Evaluation eine spezielle Form von Beobachtung, die nach professionellen Standards organisiert wird und für die ein zeitlich befristetes *Evaluationssystem* (1) vereinbart wird. Die konstituierenden Partner dafür sind Akteure von zumindest zwei sozialen Systemen mit jeweils spezifischen Interessen und Verantwortlichkeiten (Evaluator(inn)en und Klient(inn)en, Letzteres eventuell noch weiter unterteilt nach Auftraggeber- und evaluiertem Sys-

- tem). Diese Teilsysteme sind miteinander verbunden und können sich daher wechselseitig beeinflussen.
- Auftraggeber und Evaluator(inn)en sollten sich bewusst sein, dass jede *Evaluation als Intervention (2)* in bestehende soziale Systeme zu sehen ist, deren Auswirkungen nicht vollständig vorhersehbar sind. Eine einzige Frage in einem Interview kann bereits erhebliche Konsequenzen auslösen. Wichtig ist, die Risiken und Chancen der Interventionen bei der Methodenauswahl zu erkennen und zu gestalten.
 - Evaluationen sind *als Lern- und Reflexionsprozess (3)* zu verstehen, bei dem interne Reflexion (der beteiligten Akteure) und externe Impulse (durch Evaluator(inn)en) kombiniert werden. Dieser Lernprozess soll in erster Linie die Problemlösungskapazität des evaluierten Systems erhöhen. Deshalb sollte bereits bei der Vorbereitung einer Evaluation geklärt werden, wer die Evaluation bzw. ihre Ergebnisse nutzen wird und welche Lernbedarfe bei welchen Akteursgruppen bestehen.
 - Für das Verständnis der Rolle von Evaluator(inn)en (4) ist die Erkenntnis wichtig, dass Evaluation als organisierte Form der Beobachtung immer beobachterabhängig ist und daher nicht objektiv sein kann (auch wenn sich Auftraggeber dies gelegentlich wünschen). Erreicht werden können allenfalls Neutralität und Ausgewogenheit. Die Anwendung systemischer Ansätze stellt spezifische Anforderungen an Evaluator(inn)en. Sie sollten neben der generellen Fachkompetenz für Datensammlung und -analyse auch über Kenntnisse der systemischen Beratung und Methoden verfügen. Auf jeden Fall sollten sie in der Lage sein, unterschiedliche Rollen einzunehmen (z.B. Moderator(inn)en, Coaches, Impulsgeber) und diese während der Durchführung zu reflektieren.

Dynamische Wirkungsbetrachtung

Im Kapitel 3 liegt der Fokus auf Zugängen und Verfahren für die Analyse von *Wirkungen und Kausalitäten*, die bei Situationen zunehmender Komplexität und dem Fehlen klarer Ursache-Wirkungs-Muster angewendet werden können. Dabei ist grundsätzlich von zwei unterschiedlichen Arten der *Wirkungsbeobachtung* auszugehen, der Systemanalyse (Wirkung von Systemen) und der systemischen Wirkungsanalyse (Wirkung auf Systeme). Letztere erfordert eine dynamische und kontextbezogene Betrachtung von Wirkung mit einer Reihe von praktischen Konsequenzen: dynamische Betrachtung von Effekten, differenzierter Umgang mit Abweichungen, Beachtung von überraschenden Befunden sowie Identifizierung von nicht intendierten Wirkungen und Phänomenen.

Die systemischen Wirkungsanalysen bestehen im Wesentlichen aus drei aufeinanderfolgenden Prozess-Schritten: In der Abbildung und Visualisierung der Sachverhalte werden die jeweilige Situation und die relevanten Elemente erfasst. Die anschließende Modellierung strukturiert die erhobenen Daten in Bezug auf den Untersuchungszweck. Die abschließende Interpretation und Analyse des Modells untersucht die Schwächen und Potenziale einer Situation und identifiziert Ansätze für Veränderungen.

Ein wichtiger Aspekt bei Evaluationen ist die *Kausalanalyse*, mit der die Ursachenfaktoren für Wirkungen bestimmt werden. Für die Auswahl geeigneter Verfahren sollte zum einen die Wirkungsweise des Vorhabens berücksichtigt werden (dafür kann die oben erwähnte Systematik von Komplexität herangezogen werden). Zum anderen geht es um die vorherrschenden Kausalitätsmuster, wobei zwischen zwei Typen unterschieden werden kann, je nachdem ob ein Vorhaben nur im Zusammenspiel mit anderen Faktoren wirkt oder ob die Wirkung durch eine Beeinflussung von Faktoren aktiv herbeigeführt werden muss („Generative Kausalität“). Im Papier werden einige Beispiele für geeignete Ansätze zur Kausalitätsanalyse aufgezeigt: logische Strategien, die Contribution Analysis und die Realist Evaluation.

Mehrwert und Grenzen

Im Kapitel 4 wird der *Mehrwert* aufgezeigt und die erforderlichen *Rahmenbedingungen* erläutert. Die *Vorteile und Potenziale* systemischer Ansätze in der Evaluation können in vier Punkten zusammengefasst werden. Sie erweitern das Handlungsrepertoire (1) und sind besonders nützlich in komplizierten, jedoch unabdingbar in komplexen Situationen. Die systemischen Ansätze helfen, z.B. durch die flexible Skalierung und die Kontextorientierung, Situationen mit zunehmender Komplexität angemessen zu vereinfachen (2). Durch das Verständnis sozialer Systeme, die Modellierung und die Beobachtung von Impulsen lassen sich die Ansprüche von Systemveränderungen (3) identifizieren und analysieren (4). Ihr Einsatz bietet sich an, wenn in Evaluationen Sachverhalte auftreten, die mit herkömmlichen Methoden nicht – oder nicht ausreichend – analysiert und erklärt werden können („Sense-making“).

Als *Grenzen* für die Anwendung werden die möglicherweise schwierige Vermittlung und der hohe Abstraktionsgrad einiger Konzepte und Methoden gesehen. Darüber hinaus sind einige Verfahren zeit- und kostenaufwändig. Grundsätzlich ist eine Offenheit und Flexibilität der Auftraggeber erforderlich.

Die gewinnbringende Anwendung Systemischer Ansätze hängt maßgeblich von den jeweiligen *Rahmenbedingungen* von Evaluationen ab. Förderlich ist z.B. die Bereitschaft der beteiligten Akteure für die Infragestellung von Werten oder Handlungsmustern sowie für einen konstruktiven Umgang mit Unterschieden bzw. Konflikten. Von den Evaluator(inn)en erfordern sie sowohl Kompetenz bei der Anwendung systemischer Methoden als auch die Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme anderer Rollen (z.B. als Moderator(inn)en, Coaches und Impulsgeber), sofern dies zweckdienlich und mit den Beteiligten abgestimmt wurde.