4 Wissen



Lernen für die Zukunft

Evaluation bedeutet, aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen: Entscheidungen über die Gestaltung der Zukunft können wir nur dann auf einer soliden Grundlage treffen, wenn wir verstehen, was warum gelingt und was nicht. Aber warum sind Evaluationen oft so unbeliebt?

TEXT VERENA FRIEDRICH

Was bringt es eigentlich, ein Gesetz zum Schutz vor Passivrauchen einzuführen: Nimmt damit die Zahl der Lungenkrebstoten tatsächlich ab? Oder führt es nur dazu, dass Restaurants Einbussen verzeichnen? Wie sieht es mit den Mitteln aus, die für ein Entwicklungshilfeprojekt ausgegeben werden: Wird damit etwas bewirkt? Unter welchen Bedingungen? Und was müsste verbessert werden? Oder wie steht es mit der Teamentwicklungsmassnahme im Unternehmen X: Wurde sie wie geplant umgesetzt und hat sie ihre Ziele erreicht?

ANTWORTEN FINDEN

Solche und ähnliche Fragen kann man nur seriös beantworten, wenn man auf systematische Evaluationen zurückgreifen kann. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Gegenstand der Evaluation eindeutig abgrenzen, klare Fragestellungen formulieren, Daten regelgeleitet erheben und auswerten und die Fragestellungen aufgrund der Datenlage nachvollziehbar beantworten. Evaluationen beziehen sich dabei nicht nur auf Wirkungen, Projektergebnisse oder die Zielerreichung. Ebenso können sie sich auf Umsetzungsprozesse (z.B. Wurden Umsetzungsrichtlinien eingehalten?) oder auf die Voraussetzungen für ein Vorhaben beziehen (z.B. Ist ein Projektplan realistisch?).

«EVALUITIS» UND ANDERE KRANKHEITEN

Der Begriff Evaluation hat in den letzten Jahren eine starke Verbreitung erfahren. Er wird in verschiedenen Bereichen unterschiedlich und teilweise inflationär verwendet. Auch die Evaluationsaktivitäten selbst haben zugenommen – nicht immer zur Freude der Betroffenen und Beteiligten. Denn dort, wo Evaluation zum blossen Ritual wird, wo

«Datenberge» angehäuft werden, Berichte in Schubladen verschwinden und der Nutzen der Evaluation unklar bleibt, wird die Evaluation zu Recht kritisiert. Man stellt sich die Frage: Wozu evaluieren?

HEIKLE MISSION

Unwillen erzeugt bisweilen auch die Tatsache, dass Evaluationen nicht bei einer Beschreibung stehenbleiben, sondern einen Schritt weitergehen: sie bewerten auch immer. Und bewerten lässt sich niemand gern so ohne Weiteres. Besonders dann nicht, wenn negative Ergebnisse und Konsequenzen befürchtet werden, wenn der Prozess intransparent ist oder wenn man sich kontrolliert und in seiner Professionalität in Frage gestellt fühlt. Fallen die Ergebnisse nicht wie gewünscht aus, so wird schnell die Methodik, die Sinnhaftigkeit der Bewertungskriterien oder die Seriosität und Unabhängigkeit des Evaluators in Zweifel gezogen.

EMPIRIE VERSUS IDEOLOGIE

Schliesslich trifft die Evaluation im heutigen «postfaktischen Zeitalter» auf eine zunehmende Skepsis gegenüber Wissenschaft und Forschung: Bisher bestand ein gewisser Konsens darin, dass man für wahr hält, was sich belegen

lässt; inzwischen scheinen sich Meinungen und Gefühle (selbst solche, die offenkundig objektiven Datenlagen widersprechen) als gleichberechtigte oder sogar mächtigere Argumente im (politischen) Diskurs zu etablieren.

EVALUATION ALS QUALIFIZIERTE TÄTIGKEIT

So überschaubar die oben genannten Merkmale einer systematischen Evaluation zunächst erscheinen: Vor dem sozialen, gesellschaftlichen und politischen Hintergrund ist die Tätigkeit von Evaluatorinnen und Evaluatoren anspruchsvoll.

- Sie müssen nicht nur die Methoden der Datenerhebung und -auswertung beherrschen. Sie müssen auch in der Lage sein, Zweck und Nutzen einer Evaluation abzuschätzen und die Evaluation konsequent auf ihren Mehrwert auszurichten.
- Sie müssen die Logik des zu evaluierenden Projekts in seinem sozialen, gesellschaftlichen, politischen und organisationalen Kontext verstehen.
- Sie müssen Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation von (oft komplexen) Projekten vermitteln und Betroffene auf konstruktive Art und Weise einbinden.

ZUHÖREN, VERSTEHEN, HANDELN

Evaluatorinnen und Evaluatoren hören zunächst einmal zu, um die Interessen der verschiedenen Beteiligten zu verstehen; sie denken sich in das zu evaluierende Projekt ein, erfassen die für die Beantwortung der Fragestellungen relevanten Daten, stellen den Beteiligten und Betroffenen die Ergebnisse in einer verständlichen Form zur Verfügung und unterstützen sie darin, aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen für konkretes Handeln zu ziehen.

ERFOLGSFAKTOREN

Wenn Evaluation gezielt (und nicht rituell) eingesetzt wird, wenn Lernen (und nicht Kontrolle) im Vordergrund steht, wenn die Massnahmen im Projekt (und nicht Personen) fokussiert werden, wenn Betroffene einbezogen (und nicht übergangen) werden und wenn aus Evaluationsergebnissen sichtbare Verbesserung (und nicht gar nichts) entsteht: Dann kann eine nachhaltige, positive Evaluationskultur entwickelt und das volle Potenzial der Evaluation ausgeschöpft werden.



Information und Beratung: evaluation@zuw.unibe.ch, Telefon 031 631 53 41

b UNIVERSITÄT BERN