

Die Module Organisationswissen und Feldkenntnisse

Manfred Hennen, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

1. Einführung

Im Folgenden soll ein weiteres Modul für eine Ausbildung zum Evaluator vorgestellt werden.¹ Seine Bezeichnung für die postgraduierte Evaluationsausbildung oder Weiterbildungsmaßnahme für die Qualifikation zum Evaluator lautet: ‚*Organisationswissen und Feldkenntnisse*‘. Das Organisationswissen ist dabei überwiegend theoretischer Natur, die Feldkenntnisse sollten naturgemäß hauptsächlich praktischer Art sein. Es wird zu klären sein, wie dies im Rahmen einer Ausbildung zu erreichen ist. Der Aufbau der Module hängt selbstverständlich von den Vorstellungen ab, die mit der Form und Definition der Evaluation verbunden werden. Deshalb sollen diese zunächst dargestellt werden.

2. Definition von Evaluation

Evaluation besteht in der Analyse und Bewertung von Einrichtungen, Programmen, Innovationen unter dem Aspekt ihrer Wirksamkeit, Akzeptanz und Qualität mit dem Ziel der Situations- und Problemdiagnose sowie der Mobilisierung von Aktivität. Evaluation erfolgt unter der Zugrundelegung von Maßstäben, die aus dem Evaluationsfeld oder von außen stammen können. In dieser Definition kommt dem Begriff der Qualität eine Schlüsselrolle zu. Qualitätskriterien können auf verschiedene Weise gewonnen werden. Sie gehen in den meisten Fällen aus einem Ringen um Maßstäbe hervor, die wiederum durch Vergleiche gewonnen werden. Nicht selten sind dafür Vorbilder oder auch typische Problemfelder in Organisationen heranzuziehen, aus deren Kritik sich positive Standards ableiten lassen. Qualität besteht also in der Übereinstimmung bzw. Abweichung zwischen definierten Zielen und ei-

¹ Die im Folgenden verwendete männliche Form für die Berufsbezeichnungen gilt gleichermaßen für beide Geschlechter.

ner messbaren oder beschreibbaren Wirklichkeit. Qualität ist ein Maß der Kompatibilität von Zielen und Teilzielen mit ihrer Verwirklichung.

Die hier vertretene Evaluationsvorstellung macht deutlich, dass die erforderlichen Möglichkeiten des Vergleichens und der Gewinnung von Maßstäben Organisationswissen und Feldkenntnisse voraussetzen müssen. Daraus geht auch hervor, dass eine so verstandene Evaluation große Ähnlichkeiten mit Formen der Beratung und der Organisationsentwicklung aufweist. Ich wende mich zunächst dem Bereich des Organisationswissens zu.

3. Organisationswissen

Organisationswissen muss sich auf mindestens drei wesentliche Komplexe beziehen: Zunächst muss ein Evaluator über Organisationen und ihre abgrenzende Bestimmung soviel *theoretisches Wissen* haben, dass es ihm möglich ist, in Diskussionen jederzeit auf Fragen aber auch im Rahmen des praxisbezogenen Argumentierens zu sagen, was eine Organisation ausmacht. Dies ist weder selbstverständlich noch denjenigen geläufig, die in Organisationen handeln. Es geht dabei weniger darum, einer bestimmten Definition zu folgen; es muss vielmehr über die Merkmale, Grenzen und Funktionen von Organisationen systematisch nachgedacht werden um auf diese Weise in sachdienliche Gespräche kommen zu können.² In Evaluationen wird diese Thematik einer differenzierten Bestimmung von Organisation immer wieder in der einen oder anderen Weise zur Debatte stehen, auch dann, wenn es keineswegs um akademische Diskussionen geht. Dieser Komplex des Organisationswissens als Definition und Abgrenzung kann in drei Bereiche unterteilt werden, nämlich in *Systemformen* der Organisation, in *Allokationsformen* und in die *Problematik der öffentlichen Güter*.

3.1.1 Systemformen

Man kommt als Evaluator an der Frage nicht vorbei, wie eine Organisation als System zu verstehen sei und wie sie sich zu verstehen habe. Handelt es sich um ein rationales Gebilde mit der Auflage zur Verfolgung bestimmter Zwecke? Oder besteht eine Organisation aus quasi-natürlichen gemeinsamen Interessen? Vielleicht bestehen Organisationen aber auch aus einer Verschachtelung von Koalitionen. Es sei nochmals betont, dass es nicht um die unumstößliche Objektivität des einen oder anderen Ansatzes geht, sondern um das Training solcher Fragestellungen überhaupt. Wenn einem Evaluator beispielsweise im Gespräch mit Organisationsverantwortlichen bedeutet wird, dass es sich um ein System von persönlich gefärbten Koalitionen handle, ist es nicht unwichtig, darauf hinweisen zu können, dass es auch andere theoretisch begründbare Sichtweisen des Organisationsverständnisses gibt. Viele Diskussionen in Klientengesprächen im Rahmen von Evaluationen zentrieren sich um die Frage, ob es sich bei Organisationen um funktionierende Zwecksysteme handle oder um Systeme der informellen Verständigung. In

2 Günther Orthmann u. a. (1997): Theorien der Organisation. Opladen/Wiesbaden.

diesem Zusammenhang ist es wichtig, divergierende Perspektiven zusammenzuführen um sie vergleichend erörtern zu können.

3.1.2 Allokationsformen

Unter Allokation verstehen die Wirtschaftswissenschaftler Zurechnungsprozesse in der Gewinn- und Kostenrechnung: An welchem Ort der Produktion oder der Herstellung von Leistungen sind Erfolge und Aufwendungen jeglicher Art entstanden? Unter dieser Perspektive kommen Überlegungen in den Blick, die mit der Entgegensetzung von Markt und Firma sowie von Preis- und Anweisungsmechanismen in der Literatur Bedeutung erlangt haben. Auch hier geht es weniger um Grundsatzbekenntnisse als um die Fähigkeit, zentrale Problematisierungen vornehmen und nachvollziehen zu können. Die Frage, ob es bei den täglichen Abläufen in einer Organisation um Abstimmungsleistungen von Teilzielvorgaben oder individuellen Interessenartikulationen geht, eröffnet völlig unterschiedliche Perspektiven auf das Geschehen der anscheinend selbstverständlichen und normalen Abläufe des Organisationshandelns. Auch hier gilt, dass die Kompetenz, einen entsprechenden Diskussionsstand wiedergeben zu können, mehr wiegt als die Entscheidung für den einen oder anderen Standpunkt. Klienten der Evaluation fühlen sich besser aufgehoben, wenn sie erfahren, dass ihnen Evaluatoren Aufklärung oder wenigstens Systematisierungen über Abläufe ihres Organisationsalltags bieten können.

3.1.3 Öffentliche Güter

Die Sozialwissenschaften haben viele anerkannte Erkenntnisse zum Thema der Demotivation von Organisationsmitgliedern bereitgestellt für Fälle, bei denen es sich um kollektive Leistungen handelt, die dem Wohl aller, aber nicht demjenigen der individuellen Akteure dienen. Dazu gehören die *Spieltheorie*, die Varianten der *Großgruppentheorie* sowie der *Partialgruppeninteressen*. In diesen Zusammenhängen geht es immer um sogenannte *Defektionen*. Darunter versteht man die Verfehlung solcher Gewinne, die nur in Kooperationen erzielt werden können und die deshalb ausbleiben, weil die privaten Kalkulationen der einzelnen Handelnden darauf spekulieren, dass andere die Beiträge liefern ohne sich selbst engagieren zu müssen. Die Psychologie liefert ebenfalls Anschauungsmaterial und entsprechende theoretische Konzepte für dieses Phänomen der Verweigerung von Verantwortung. Mit Phänomenen dieser Art werden es Evaluatoren in ihrem Alltagsgeschäft permanent zu tun haben. Die Fähigkeit, über solche Abläufe Auskunft und Erklärungen zu geben, wird ihre Autorität vor Ort bestätigen können. In diesem Zusammenhang sollten auch solche Ansätze im Curriculum einer Evaluationsausbildung Berücksichtigung finden, welche die Gegenbilder von Defektionen mit ihren entsprechenden Prozessen abbilden und theoretisch modellieren. Mit anderen Worten: auch Motivationstheorien sollten zum Repertoire der Evaluationsausbildung gehören.

3.2 Handlung und Struktur

Der zweite Komplex des Organisationswissens betrifft die theoretische Kontrastierung von Handlung und Struktur. Auch hier geht es nur vermeintlich um eine rein akademische Kontroverse. Tatsächlich handelt es sich um eine Thematik, die in Evaluationsverfahren in Permanenz zur Sprache kommt. Evaluationsbetroffene berichten direkt oder indirekt davon, dass Personen für das Geschehen in ihren Organisationen verantwortlich seien und ebenso häufig, dass es bestehende Strukturen seien, welche die Abläufe bestimmten und Personen in ihren Handlungen einschränkten. Um in solchen zentralen Fragen kompetent mitreden und strukturierend eingreifen zu können, muss eine Fertigkeit vorliegen, die es erlaubt, professionell über die Spannung von individuellen Handlungen und sozialen Strukturen zu sprechen. Auch hier möchte ich dreifach unterscheiden: Es ist zwischen *Qualitätssichtspunkten*, *Führungsfragen* und *Regelwerken* zu differenzieren.

3.2.1 *Qualitätsmessung*

In Anknüpfung an den oben besprochenen Qualitätsbegriff muss die Ausbildung eines Evaluators ihn dazu befähigen, *Qualitätsmerkmale* entwickeln und anwenden zu können. Oft besteht Evaluation in einer unreflektierten und naiven Anwendung von Qualitätsstandards. Im Rahmen des Evaluationsverfahrens kommt es aber wesentlich darauf an, über die Kriterien der Bewertung diskutieren zu können. Es wäre absurd, Organisationen und in ihnen arbeitende Personen messen und bewerten zu wollen ohne sich einer sehr qualifizierten Diskussion über die entsprechenden Maßstäbe stellen zu können. Die Praxis der Evaluation zeigt, dass es gerade diese Diskussion ist, welche die tägliche Arbeit begleitet.

3.2.2 *Führung*

Neben der Qualitätsmessung sollte im Rahmen der Fragestellung von Handlung und Struktur der Führung von Organisationen eine besondere Bedeutung zukommen. Das Problem der Führung, Leitung oder des Managements spielt in der Diskussion der Bewertung von Organisationen aller Art eine herausragende Rolle. Nicht selten werden für unterschiedlichste Missstände Führungsfehler und Führungspersonen verantwortlich gemacht. Es ist unverzichtbar, dass im Rahmen der Evaluation Kenntnisse über die Problematik von Führung vorhanden sind. Auch hier geht es weniger darum, endgültige Ratschläge zu geben als vielmehr darum, in diesen heiklen Fragen auf der Ebene angemessener Mitsprache zu sein. Die entsprechende Literatur hält dafür Potentiale bereit.

3.2.3 *Regelkunde*

Die Befassung mit dem vermeintlichen Gegensatz von Handlung und Struktur in Organisationen sollte einen weiteren Schwerpunkt haben, der als Regelkunde bezeichnet werden könnte. Es geht darum, Evaluatoren in der Aus- und Weiterbildung für solche offiziellen Programme zu sensibilisieren, nach denen in Organisationen gehandelt und entschieden wird. Diese Regeln sind keineswegs immer explizit und

gesetzt. In vielen Fällen sind es gerade die *informellen*, aber faktisch wirksamen *Programme*, die ins Bewusstsein gehoben werden müssen, um die sozialen Mechanismen und vor allen Dingen auch die Störungen der Beziehungen im Organisationsgeschehen offen legen zu können. Es sind diese latenten Handlungsanleitungen, die auch den Betroffenen in Organisationen nicht bewusst sind, obwohl sie danach handeln. Evaluationen sind darauf angewiesen, diese Arten von Regelwerken explizieren zu können.

3.3 Interaktion und Kommunikation

Der letzte der drei Komplexe des Organisationswissens behandelt *Interaktion* und *Kommunikation*. Er schließt sich an die Regelkunde an, legt jedoch den Schwerpunkt auf die Formen des sozialen Austauschs und die Verwirklichung von Organisation in Abstimmungs-, Aushandlungs- und Verständigungsprozessen. Die Evaluation selbst besteht ja zu einem großen Teil aus solchen Verhandlungen und Interaktionen. Es sind auch hier drei Blöcke von Unterthemen zu unterscheiden. Es handelt sich um soziale *Netzwerke* bzw. *Sozialkapital*, um *gruppendynamische Mobilisierung* und schließlich um *Beratung* im engeren Sinne, nämlich Kommunikation und Lernen.

3.3.1 Soziale Netzwerke und Sozialkapital

In der Organisationsforschung und in den Sozialwissenschaften ist es allgemein üblich geworden, soziale Beziehungen als eine Kapitalform aufzufassen. Tatsächlich ist es wichtig, im Beziehungsgeflecht eine Anhäufung von Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, die aus einer Geschichte von Interaktionen hervorgeht. Dazu gehören keineswegs die Standardformen der Kontakte in Organisationen, sondern auch die informellen Beziehungen innerhalb der Organisationen und selbstverständlich auch über diese hinaus. Einem klassisch zu nennenden Titel der Netzwerkforschung zufolge können es ja gerade die losen und schwachen Formen der Bindung an andere sein, aus denen sich wirksame Handlungschancen auch für Organisationsmitglieder ergeben können.³ Es ist wichtig, dass Evaluatoren die Grundlagen solcher Kenntnisse über Netzwerke kennen und darüber hinaus mit wichtigen Arbeiten zur Theorie von *Humankapital* und *Sozialkapital* vertraut sind.

3.3.2 Gruppendynamik

Kenntnisse auf dem Gebiet der Gruppendynamik werden im Rahmen der Beratungstätigkeit oft falsch oder einseitig eingeschätzt. Es geht jedoch keineswegs darum, mit den Fertigkeiten eines Conferenciers gruppendynamische Prozesse in Organisationen in Gang zu setzen. Die Fähigkeit, als Moderator überzeugend zu wirken, ist schwer erlernbar; sie ist wahrscheinlich eher eine Kunst als eine Wissenschaft. Dort, wo sie aber nicht zur natürlichen Gabe eines Beraters oder Evaluators

3 Mark S. Granovetter (1973): The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology 78, 1360-1380.

gehört, wirkt sie oft aufgesetzt und vermag gerade anspruchsvolle Gesprächspartner wenig zu überzeugen. Es erscheint jedoch wichtig, solche Techniken zu kennen, vermittels derer Gespräche und Interviews zur Erzielung von validen Meinungsbildern zusammengesetzt und geführt werden können. Wie später zu zeigen sein wird, können Kommunikations- und Moderationsformen in der Praxis trainiert werden; an dieser Stelle geht es allerdings um theoretische Grundkenntnisse, die als Hintergrundwissen geläufig sein sollten.

3.3.3 Beratungs- und Lernprozesse

Ähnliches gilt für Beratungsformen. Auch hier geht es nicht darum, sich die Kunst des Beratungshandelns durch Theorie anzueignen. Die theoretischen Systematisierungen sollten jedoch bekannt sein. Evaluatoren werden auf diese Dinge mit großer Wahrscheinlichkeit direkt oder indirekt im Rahmen ihrer Arbeit angesprochen werden. Wenn sie bei solchen Gelegenheiten ihre Kompetenz und ihre Fähigkeiten über unterschiedliche Beratungsformen zu urteilen, unter Beweis stellen können, erhöht das ihre Glaubwürdigkeit. Kommunikation zum Zweck der Beratung ist in der Organisationswissenschaft keineswegs ein einheitlich behandelter Gegenstand. Die Zugänge sind höchst unterschiedlich, aber ein Überblickswissen auf diesem Gebiet ermöglicht eine Perspektivenvielfalt, die mit Sicherheit eine Bereicherung für das Geschäft der Evaluation darstellt.⁴ Es ist in der Beratungsbranche zu einer Selbstverständlichkeit geworden, von *lernenden Organisationen* und organisationellem Lernen zu sprechen. Darunter sind auch viele wissenschaftlich eher fragliche Konzepte anzutreffen. Es erscheint deshalb wichtig, sich mit diesen Fragen in einer analytisch befriedigenden Form auseinander zu setzen, um auf diesem Gebiet überzeugen zu können.

4. Feldkenntnisse

Jetzt sollen die oben angesprochenen Feldkenntnisse zur Sprache kommen. Es ist bereits festgestellt worden, dass es sich hierbei um überwiegend praktische Kenntnisse handelt. Zu unterscheiden ist hierbei sinnvoller Weise zwischen *allgemeinen* und *speziellen Feldkenntnissen*. Die allgemeinen Feldkenntnisse bereiten die speziellen Feldkenntnisse vor und erzeugen für diese eine professionelle Sensibilisierung. Diese allgemeinen Feldkenntnisse vermögen einen Kompetenzgewinn für Evaluatoren durch drei Merkmale zu erzeugen: Sie decken erstens Strukturgleichheiten in speziellen Feldern der Evaluation auf, sie sind zweitens übertragbar auf andere Felder der Evaluation, und sie erlauben drittens einen Vergleich zwischen speziellen Feldern. In allen Fällen gewinnen die so Aus- und Weitergebildeten einen Zuwachs an Kompetenz durch die Souveränität des Überblicks. Die Beratenen in Organisationen wissen erfahrungsgemäß eine solche Breite der Kenntnis von Organisationen außerordentlich zu schätzen.

4 Anton Hahne (1998): Kommunikation in der Organisation. Opladen/Wiesbaden.

4.1 Allgemeine Feldkenntnisse

Die allgemeinen Feldkenntnisse lassen sich wiederum in drei Komplexe gliedern. Dazu gehört zunächst das bereits behandelte *theoretische Organisationswissen*, das mit den beschriebenen Untergebieten in die Lage versetzt, sich in unbekanntem Feldern zurecht zu finden. An zweiter Stelle ist *Kommunikationswissen* zu nennen. Es besteht aus der schon erwähnten praktischen Moderationsarbeit, die in einem Feld praktiziert und trainiert werden konnte. Sie sollte das theoretische Wissen ergänzen und von diesem relativiert werden können, damit Evaluatoren nicht als Verkäufer von Selbstinszenierung erscheinen. Hinzu kommen sollten praktische Kenntnisse in *Sozialpsychologie* und *Gruppendynamik*, die ebenfalls in entsprechenden Gruppensitzungen trainiert werden könnten. Auch hier sollte es vorrangig um Erfahrungswissen und nicht um Anwendungswissen gehen. Es ist sehr wichtig solche Prozesse zu kennen ohne sie selbst in das eigene Repertoire zur Gänze aufnehmen zu wollen. Wenn Evaluationen auf solche Trainingsmethoden zurückgreifen, sollten die Evaluatoren sie nach Möglichkeit einmal am eigenen Leibe erfahren haben. Schließlich sollten Fertigkeiten über *Dokumentationsformen*, über Berichtswesen und allgemein über Wissensmanagement und seine Möglichkeiten der Zusammenführung von Wissen und dessen Sicherung bekannt sein. Hier gibt es unterschiedliche Praktiken bei Organisationen und Unternehmen, die vor Ort in Augenschein genommen werden sollten. Der dritte Komplex der allgemeinen Feldkenntnisse besteht aus grundlegenden Teildisziplinen des *Rechts- und Verwaltungswissens*. Dazu gehören ausgewählte Rechtsgebiete, die für eine kursorische Einführung in die Rechtswissenschaft dienen könnten. Hinzu kommen sollte ein Abriss der *Verwaltungslehre* die zentralen Abläufe betreffend, die in vielen speziellen Feldern des organisierten Handelns wiederkehren. Schließlich sollte man sich als zukünftiger Evaluator Kenntnisse über *zentrale Geschäftsprozesse* sowie *Verbands- und Unternehmensformen* aneignen können. Es steht außer Frage, dass es sich hierbei um eine außerordentlich schwierige Auswahl handelt. Juristen werden auf die Unmöglichkeit einer angemessenen Auswahl und auf die Sinnlosigkeit eines solchermaßen rudimentären Wissens in der Hand juristischer Laien hinweisen. Aber wenn eine solche Zusammenstellung mit der Hilfe praktisch orientierter Juristen gelingen könnte, würde das eine Ausbildung zum Evaluator sicherlich sehr befruchten.

4.2 Spezielle Feldkenntnisse

Die speziellen Feldkenntnisse selbst können keinen theoretischen Kanon von Wissen darstellen; sie knüpfen daran an und sind nur durch praktische Erfahrungen zu erlernen. Sie spielen für die Aus- und Weiterbildung eine entscheidende Rolle. Dazu gehört zunächst einmal eine Primärausbildung in einem Studium als Volkswirt, Sozialwissenschaftler oder in einem gänzlich anderen Gebiet. Die Grenzen sollen hier nicht eng gezogen werden, obwohl das in dem vorangestellten Modul beschriebene Wissen nicht mit allen Primärausbildungen gleichermaßen kompatibel und beispielsweise von einer sozialwissenschaftlichen Ausbildung im weiteren Sinne eher vorbereitet ist. Zu der Primärausbildung sollte ein Praxiswissen derart kommen, dass in einem *Praxisfeld* Berufserfahrung – vielleicht sogar als Evaluator –

erworben worden ist. Jedenfalls sollten eine Organisation, ein Unternehmen, eine Behörde, eine Korporation von innen exemplarisch mehr oder weniger bekannt sein. Drittens sollte eine *spezielle Weiterbildung* möglich sein. Mit ihr ließen sich neue Berufsgebiete erschließen und Vorbereitungen für neue Evaluationsschwerpunkte treffen. Die Einsatzmöglichkeiten für Evaluatoren sind so weit gespannt, dass es illusorisch wäre, sich mit Beginn eines Studiums oder der anschließenden Berufsausübung auf ein Evaluationsgebiet festzulegen. Wer mit Entwicklungspolitik beginnt, hat keine Garantien, in diesem Feld für immer bleiben zu können. Wir benötigen deshalb immer noch einen vierten Block als *ergänzende Weiterbildung*, für diesen Fall beispielsweise entwicklungspolitische Evaluation in einem anderen Land, auf einem anderen Kontinent usw.

5. Schlussbetrachtung

Evaluation als Beruf hat, wie es im Moment scheint, Zukunft. Es ist die Aufgabe einer nationalen Berufsvereinigung, sich für Qualität, Kontinuität und Anpassungsfähigkeit eines entsprechenden Berufsbildes zu verwenden. Dieser Einsatz für die Professionalisierung erhöht nicht nur die Berufsqualität und stellt ein dauerhaftes Ansehen her; er schärft auch den Blick für diejenigen Kenntnisse und Fertigkeiten, die es den nachwachsenden Evaluatoren ermöglichen, sich im Alltag ihres Geschäftes zu bewähren und Wissen in einer Weise zusammenzuführen, dass sie ihre Tätigkeit als berufliche Erfüllung erfahren können ohne unter dem Eindruck fortgesetzter Improvisation und der entgegengebrachten Skepsis der Betroffenen in Organisationen einem neuen Handwerk und Berufsbild gegenüber zu leiden. Der Weg zu einer vertieften Definition und einer Spezifikation der Aus- und Weiterbildung zum Evaluator ist noch zu gehen, und es werden viele Verkrustungen in den bestehenden Anforderungsprofilen klassischer Berufsbilder aufzubrechen sein.