

Evaluation im Spannungsverhältnis zwischen der Professionalität von Evaluierenden, Evaluierten und Auftraggebern von Evaluationen

Vortrag auf der 17. Jahrestagung der DeGEval: Professionalisierung in und für Evaluationen (10.-12.09.2014 in Zürich)

Erik Schäffer

Klaus-Peter Jacoby

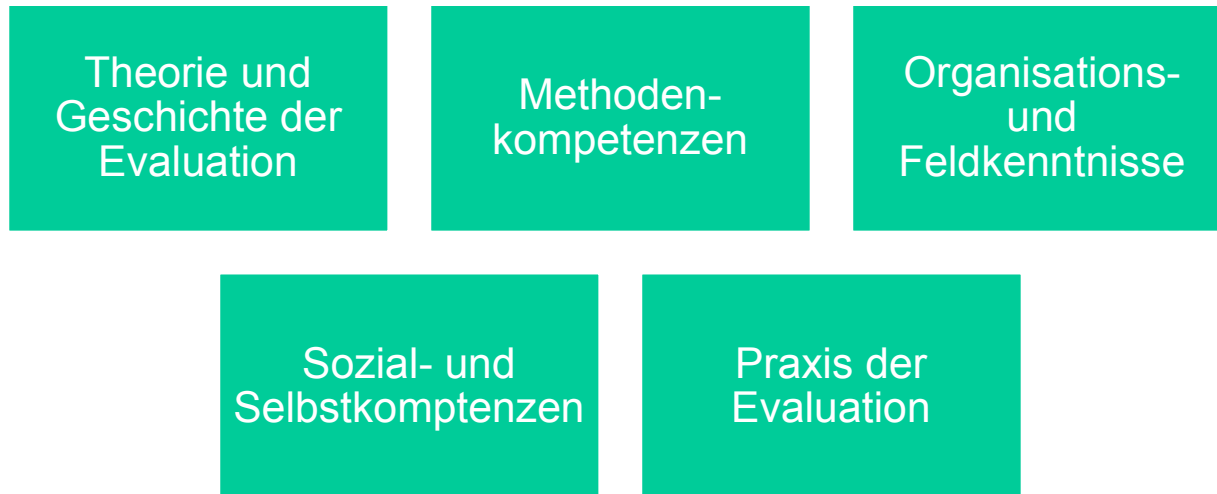
iSPO - Institut für Sozialforschung, Praxisberatung und
Organisationsentwicklung GmbH

Gliederung und Leitfragen:

- ✓ **Altbekanntes:** Welche Kompetenzen benötigen Evaluatoren und Evaluationsbeteiligte?
- ✓ **Die verwirrende Praxis:** Welche Rollen nehmen die Akteure ein? Was muss jeder in seiner Rolle kennen? Und können?
- ✓ **Warum es so oft nicht klappt:** Generierung von Information versus Gestaltungskompetenz.
- ✓ **Was man tun kann:** Ein Beispiel für die kontextspezifische Anpassung von Maßnahmen der Kapazitätsentwicklung.

Anforderungsprofile für Evaluatoren

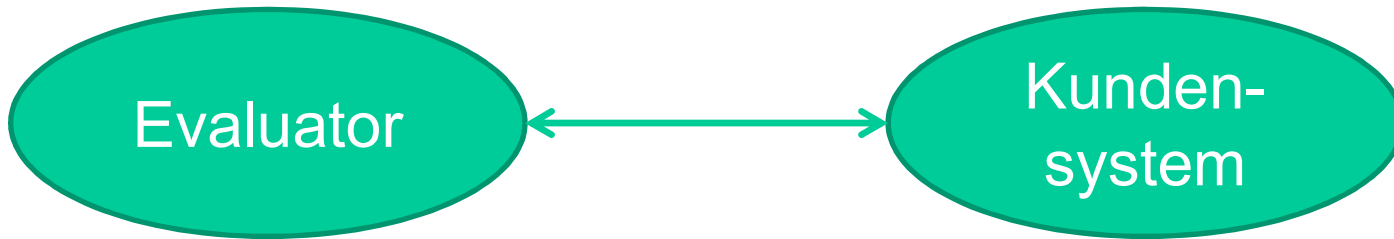
Ausgangspunkt: Orientierung an Empfehlungen der DeGEval für die Aus- und Weiterbildung von Evaluatoren:



- Primäre Ausrichtung auf die Rolle des Evaluators und seine Fähigkeit zur Konzipierung und Durchführung von Evaluationsstudien
- Eingeschränkte Anwendbarkeit auf andere Rollen/Funktionen im Zusammenhang mit Evaluationen

Unterschiedliche Rollen/Funktionen im Zusammenhang mit Evaluation

Der Fall einer (isolierten) Einzelevaluierung

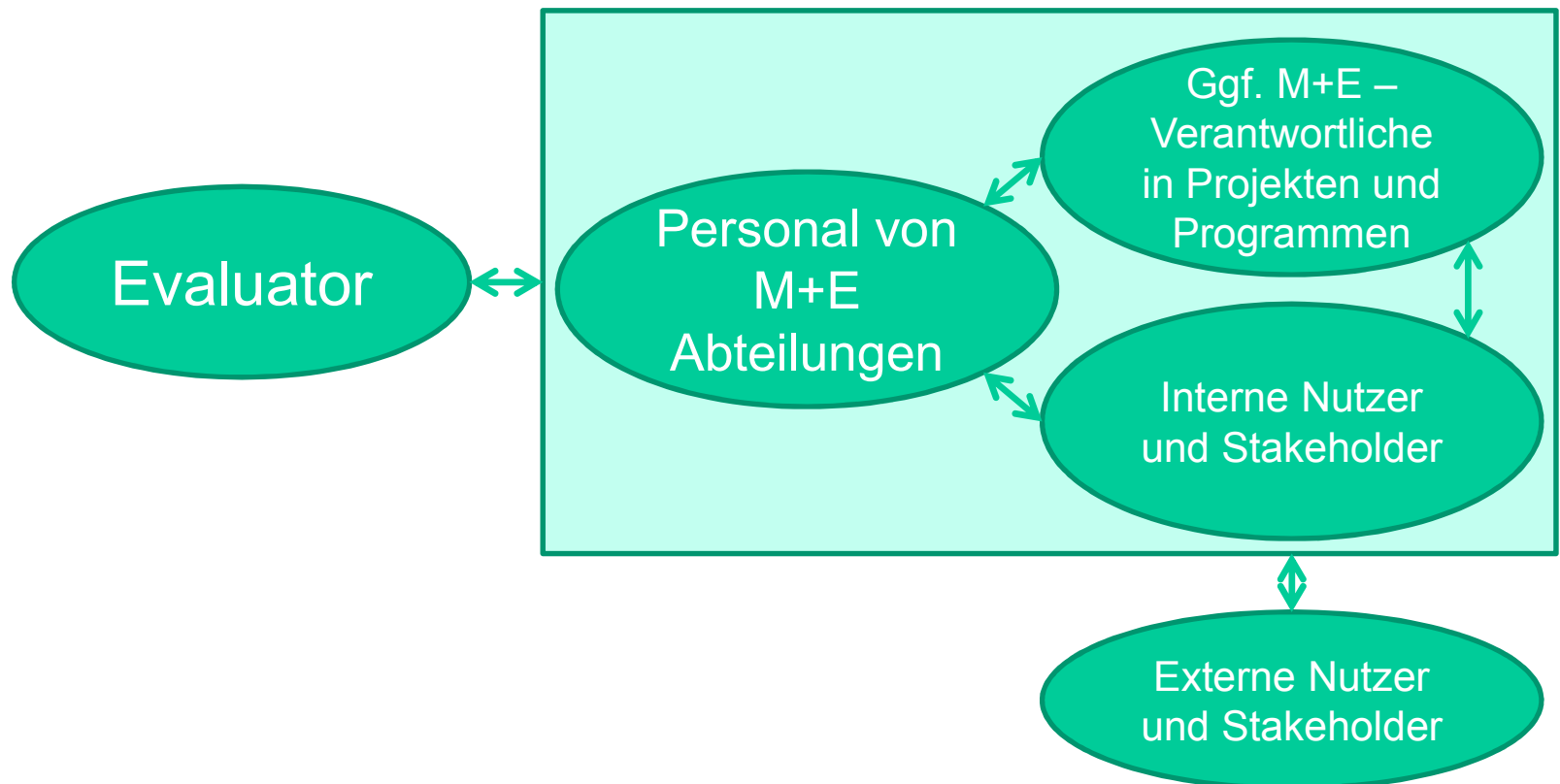


- ✓ Erforderliche Kompetenzen entsprechen dem zuvor beschriebenen Anforderungsprofil
- ✓ Alle Kompetenzfelder sind relevant, ggf. Schwerpunkte je nach Typus der Evaluierung

- Kompetenzen für den Umgang mit Evaluationen sind vielleicht vorhanden ... vielleicht auch nicht
- Wahrscheinlich keine Einflussnahme auf die Entwicklung von Evaluationskapazitäten im Kundensystem, sondern nutzergerechte Gestaltung des Prozesses (durch den Evaluator) z.B. hinsichtlich Erwartungsmanagement, Nutzung partizipativer Verfahren, Kommunikation und Reporting

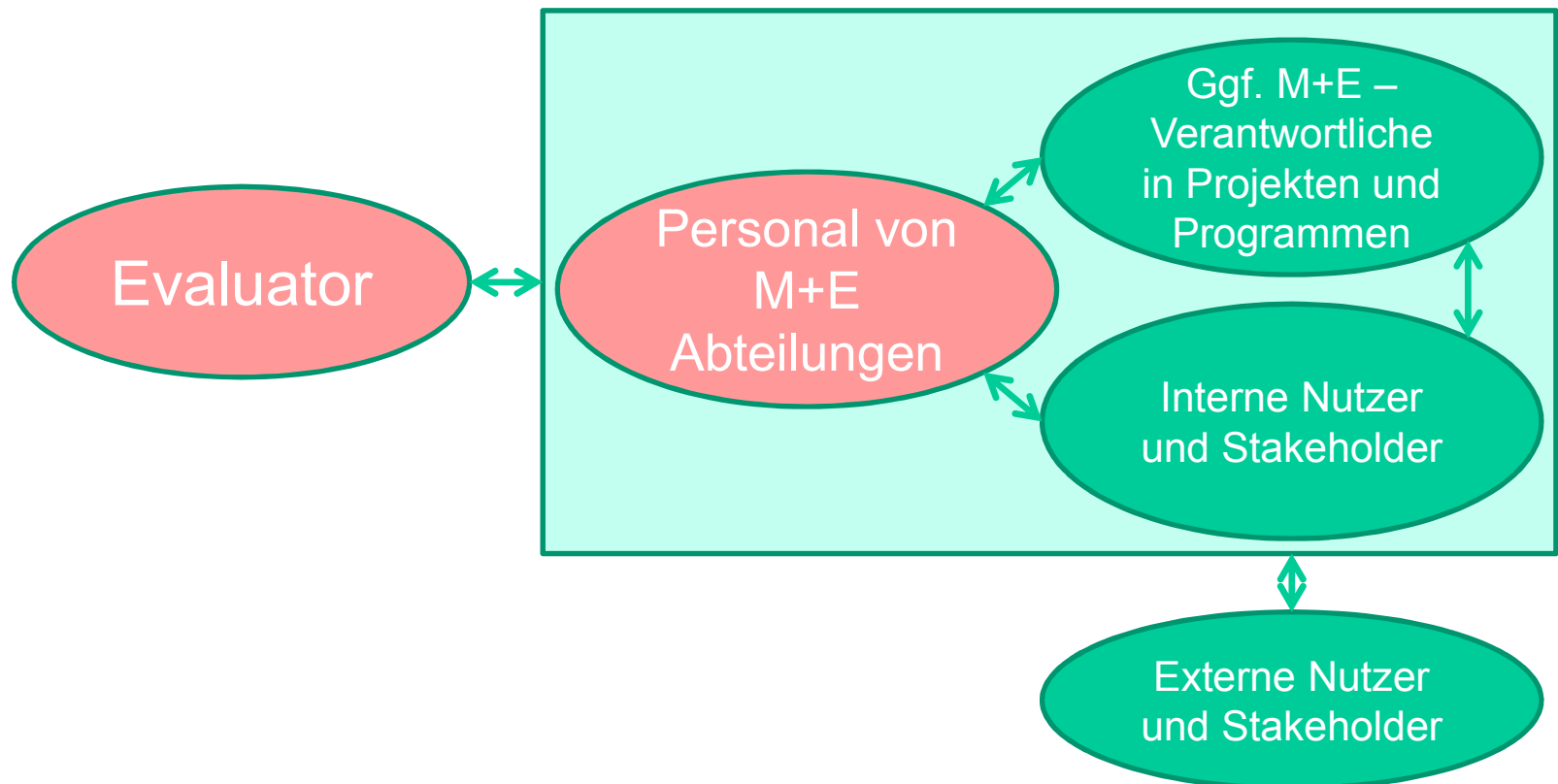
Unterschiedliche Rollen/Funktionen im Zusammenhang mit Evaluation

Von der Einzelevaluierung zum institutionellen M+E-System



Unterschiedliche Rollen/Funktionen im Zusammenhang mit Evaluation

Von der Einzelevaluierung zum institutionellen M+E-System



Unterschiedliche Rollen/Funktionen im Zusammenhang mit Evaluation

Mögliche Unterschiede zwischen Anforderungsprofilen (kontextabhängig):

Evaluator

Personal von
M+E
Abteilungen

- Fundierte Kenntnisse **Evaluationstheorie** rollenübergreifend wünschenswert.
- Je nach Tätigkeitsbereich von M+E-Abteilungen stark unterschiedliche Anforderungen hinsichtlich **Methodenkompetenz** (kritische Rezeption vs. Konzeption vs. Anwendung)
- Je nach Tätigkeitsbereich von M+E-Abteilungen stark unterschiedliche Anforderungen hinsichtlich **Organisations- und Feldkompetenz** (z.B. Fähigkeit zur Organisationsanalyse vs. Mitgestaltung von Organisationsentwicklung)

Warum dies in Beratung, Evaluation und Kapazitätsentwicklung zu Fehlern führen kann

- **Häufig mangelnde Differenzierung zwischen unterschiedlichen Anforderungsprofilen**
z.B. Fortbildung von PME-Beauftragten als Evaluatoren
- **Vernachlässigung nicht „Evaluatoren-spezifischer“ Kompetenzen**
z.B. Prozessberatung, Veränderungsmanagement
- **Mangelnde Kenntnis der Absorptionsfähigkeit des Kundensystems**
z.B. „kochrezepthafte“ Partizipations- und Reportingstrategien statt bedarfsgerechter Ausrichtung an Evaluationskultur und –kompetenz des Kundensystems

Beispiel 1: Evaluierung eines Pilotprojekts zur Sozialraumorientierten Reform der Jugendhilfe

- ✓ **Kontext:** Reform der kommunalen Jugendhilfe (unter hohem Kostendruck)
- ✓ **Akteursgruppen:** Politik/Verwaltung; Leitungsebene Jugendamt; Freie Träger; Durchführungspersonal von Jugendamt und Freien Trägern
- ✓ **Typische Charakteristika des Kundensystems:**
 - I.d.R. keine institutionalisierten M+E-Systeme und/oder etablierte Evaluationsabteilungen
 - Überwiegend Leistungsmonitoring, input- statt Wirkungsorientierung, selten „echte“ Evaluierungen
 - Keine fehlertolerante Evaluationskultur; hoher politischer (Kostenspar-)Druck; „Starren auf Zahlen“ (Fallzahlen und Kosten)

Beispiel 1: Evaluierung eines Pilotprojekts zur Sozialraumorientierten Reform der Jugendhilfe

Erfahrungen in der Umsetzung der Evaluation

- ✓ **Der Evaluierungsprozess im Spannungsfeld der Professionalitäten :**
 - Selbstbild der Akteure als die eigentlichen Experten; Distanz/Skepsis gegenüber der Professionalität des Evaluierenden
 - Misstrauen der Nicht-Auftraggeber-stakeholder gegenüber Evaluierung (und Evaluierendem) → Was ist die hidden agenda der Evaluation?
 - Einstellung zu Fragen der Methodik und ihrer Bedeutung geprägt von Indifferenz, Unkenntnis, Desinteresse

Beispiel 1: Evaluierung eines Pilotprojekts zur Sozialraumorientierten Reform der Jugendhilfe

Interventionsoptionen/Interventionen:

- Kick-Off-Workshops vor Evaluationsbeginn ✓
- Moderation von Steuerungsgremien durch den Evaluator ✓
- Implementierung zusätzlicher Beratungsaspekte ✓
- Implementierung zusätzlicher Steuerungsinstrumente ✓
- Anregung eines OE-Prozesses mit dem Ziel, PME als eigenständige Organisationseinheit aufzubauen ✗
- Schulung/Fortbildung der stakeholder ✗

Beispiel 1: Evaluierung eines Pilotprojekts zur Sozialraumorientierten Reform der Jugendhilfe

Ergebnisse der Evaluierung und Prozesskenntnisse

- Evaluierungs- und Beratungsprozess ist mit Abgabe Evaluierungsbericht beendet
- Weiterführung in Beratungskontext wird nicht als notwendig gesehen
- Die eigenen professionellen Kompetenzen werden als ausreichend für weitere Steuerung des Projekts angesehen; eine Notwendigkeit für den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen wird nicht gesehen
- Evaluierungsergebnisse/Empfehlungen werden unsystematisch weiterverfolgt und „frei interpretiert“
- Projektsteuerungsinstrumente (~ M&E-Instrumente) werden nur vom Durchführungspersonal weiter genutzt

Beispiel 2: Evaluationsfortbildungen für lokale Fachkräfte in Zentralamerika

- ✓ **Kontext:** Aufbau von Fortbildungs- und Beratungsangeboten an der Universität von Costa Rica im Kontext einer Tätigkeit als integrierter CIM-Experte (Centrum für Internationale Migration und Entwicklung)
- ✓ **Typische Zielgruppen:** Mitarbeiter von Planungs- und Evaluationsabteilungen (=größte Teilgruppe), M+E-Beauftragte von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, Evaluatoren
- ✓ **Typische Charakteristika der Kundensysteme:**
 - I.d.R. institutionalisierte M+E-Systeme und etablierte Evaluationsabteilungen
 - Überwiegend Leistungsmonitoring, wenig Wirkungsorientierung, wenig „echte“ Evaluierungen
 - Keine fehlertolerante Evaluationskultur, überwiegend legitimatorische Datensammlingsroutinen

Beispiel 2: Evaluationsfortbildungen für lokale Fachkräfte in Zentralamerika

Erfahrungen im Laufe der Fortbildungen:

Hohe Nachfrage / Wertschätzung:

- ✓ Grundlagen der Evaluationstheorie, allgemeines Methodenverständnis (v.a. bzgl. Evaluationsdesigns), Steuerung von Evaluationen, Reporting

Geringere Nachfrage / Wertschätzung:

- ✓ Anwenderkompetenzen in Datenerhebungsmethoden
- ✓ Anwenderkompetenzen in Datenauswertungsmethoden

Für die Zielgruppe offen gebliebene Fragen:

- ✓ Wie gestalte ich Prozesse zur Einführung/Stärkung/Verbesserung von M+E-Verfahren in meiner Organisation?
- ✓ Wie nehme ich auf „Evaluationskultur“ Einfluss?

Beispiel 2: Evaluationsfortbildungen für lokale Fachkräfte in Zentralamerika

Steuerungsmaßnahme:

Ergänzung der evaluationsspezifischen Inhalte um Grundlagen der Organisationsentwicklung / Prozessberatung:

- ✓ Modelle für das Verständnis von Veränderungsprozessen (z.B. Gestaltzyklus)
- ✓ Prozessarchitektur und Prozessdesign für organisatorische Veränderungsprozesse
- ✓ Toolbox für OE-Interventionen
- ✓ Formen des Widerstands gegen Veränderung und kontextgerechte Bearbeitung von Widerstand



Äußerst positive Aufnahme der Modifikationen durch die Zielgruppen

Schlussfolgerungen und Diskussionsfragen

Ohne ein (für die jeweiligen Rollen und Funktionen explizit zu benennendes) Mindestmaß an evaluationsrelevanten Kompetenzen bei den Auftraggebern/Evaluierten sind der Wirksamkeit von Evaluation Grenzen gesetzt.

- **Frage:** Inwieweit können/sollen Schulungs-/Fortbildungseinheiten vor Beginn der Evaluierung und ggf. auch nach Beendigung der Evaluierung Teil eines Evaluationskonzepts sein?

In beratenden Funktionen (z.B. Aufbau organisatorischer Evaluierungskapazitäten) stößt das gängige Profil des „Evaluators“ an fachliche Grenzen

- **Frage:** Welcher Stellenwert sollte einer Qualifikation in Organisationsentwicklung/Prozessberatung im Profil von Evaluatoren beigemessen werden?