

Komplexität und Evaluation

Positionspapier des Vorstandes der DeGEval Gesellschaft für Evaluation

Januar 2014

Komplexität ist ein Charakteristikum menschlichen Handelns und prägt insbesondere moderne Gesellschaften: Die großen und kleinen Herausforderungen und Probleme des menschlichen Zusammenarbeitens können meist nur im Zusammenwirken unterschiedlich stark differenzierter und spezialisierter Systeme oder Personen gelöst werden. Die sich wandelnden und entwickelnden Interaktionsbeziehungen sind mitverantwortlich für die Leistungsfähigkeit der Gesellschaft, konstituieren aber auch ihre Komplexität. Komplexität kann zwar insgesamt die Problemlösungsfähigkeit erhöhen und eröffnet dem Einzelnen Entfaltungsspielräume – allerdings um den Preis der Ungewissheit sowie ständiger Koordinations- und Abstimmungsanforderungen. Evaluation, die ja unter anderem versucht, kausalen Einflussbeziehungen – Aktivitäten und deren erwünschten oder nicht-gewollten Handlungswirkungen – nachzuspüren, steht vor diesem Hintergrund vor besonderen Herausforderungen. Auf ihrer Jahrestagung 2013 hat sich die *DeGEval-Gesellschaft für Evaluation* daher mit dem Thema „Komplexität und Evaluation“ auseinandergesetzt.

Evaluation unterstützt Verstehen

Handeln in sozialen Kontexten ist unter den Bedingungen der Komplexität durch ständige und vielfältige Zusammenhänge und Interdependenzen geprägt. Globalisierung, Beschleunigung, Vernetzung und technologische Innovationen treiben diese Entwicklungen voran. Dies begrenzt die Möglichkeiten, klare Kausalitäten greifen zu können. Wirkungsbeziehungen zu erfassen erfordert je nach Gegenstand und Kontext der Evaluierung genau zugeschnittene Designs, angemessene Methoden und hohe Qualität der Datenverarbeitung und -analyse sowie kompetente Durchführung des Evaluierungsprozesses. Nichtlinearität, Emergenz, aber auch unterschiedliche Interpretationen und Wertungen erschweren die Erfassung von Wirkungsbeziehungen. Evaluation kann helfen zu verstehen und zu erklären, wie Interaktionen vonstatten gehen, welche Veränderungen sich ereignen, wie sie ablaufen und welche Ergebnisse sie hervorbringen. Evaluation unterstützt kompetentes und von Evidenzen informiertes Handeln.

Evaluation ist Methodenvielfalt

Die Methoden, mit denen sich Evaluation ihrem Gegenstand – wie beispielsweise einem Arbeitsmarktprogramm – nähert, können unter diesen Bedingungen nicht nur quantitativer Art sein. Insbesondere können sie nicht nur auf die Erfassung „harter“ Kausalität ausgerichtet sein, wie etwa experimentelle Kontrollgruppendesigns. Beides – Kontrollgruppenansätze, aber auch quantitative Methoden im weiteren Sinne – ist für die Evaluierung unverzichtbar. Ihre volle Leistungsfähigkeit wird Evaluierung aber nur dann entfalten können, wenn sie in Abhängigkeit von ihrem konkreten Gegenstand und der konkreten Fragestellung ein kontextspezifisch gewähltes mehr oder weniger breites Spektrum von Methoden zum Einsatz bringt und kombiniert. Qualitative Methoden, insbesondere solche, die in der Lage sind, divergierende Sichtweisen und Einschätzungen beteiligter Akteure aufzugreifen und in die

Bewertung einzuspeisen, sind unerlässlich. Evaluation nutzt und kombiniert ein breites Spektrum an Methoden.

Evaluation ist Kommunikation

Die Durchführung von Evaluierungen komplexer Programme stellt besondere Herausforderungen. Zum einen ist ein gewisses Maß an Kenntnissen über den Kontext, die jeweiligen Kulturen unerlässlich, um Komplexität angemessen fassen zu können. Zum anderen gewinnt der Prozess der Evaluation selbst besondere Bedeutung. Die Einbeziehung aller relevanten Akteure, ihrer Sichtweisen und Bewertungen in den Prozess ist für eine wirklich gelungene Evaluation unerlässlich. Der Umgang mit Komplexität reicht von Partizipation, über Verhandlungen, Visualisierungen, Verständlichkeit bis hin zum Co-Management und umreißt die Herausforderungen, vor denen die Evaluierenden in der Praxis stehen. Die DeGEval-Standards für Evaluation können hilfreiche Hinweise geben, wie der Evaluierungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann.

Evaluation erfordert angemessene Kompetenzen und Ressourcen

Für die Evaluierung unter Bedingungen der Komplexität ist eine dem Evaluationsgegenstand und der Fragestellung angemessene Planung und Durchführung von zentraler Bedeutung. Auf Seiten der Evaluierenden wie auch derjenigen, die die Evaluierung steuern und begleiten, sind dazu umfassende Kompetenzen erforderlich. Neben der Beherrschung der jeweils angemessenen Ansätze zur Planung und zum Design, zur Auswahl und Umsetzung der passenden Methoden und zur Kommunikation während des Evaluierungsprozesses sind dabei auch gute Kenntnisse des jeweiligen Feldes unerlässlich. Nur die Kombination all dieser Fähigkeiten und Kenntnisse kann die volle Leistungsfähigkeit der Evaluierung zur Entfaltung bringen. Voraussetzung dafür ist auch die Bereitstellung ausreichender Ressourcen. Die Ressourcenverfügbarkeit bezieht sich nicht nur auf Geld, sie schließt insbesondere auch die Verfügbarkeit über ausreichend qualifiziertes Personal mit ein – und das auf Seiten der Evaluierenden ebenso wie auf Seiten derjenigen, die die Evaluierung steuern und begleiten.

Evaluation schafft Orientierung

Konzepte der modernen Politik- und Verwaltungssteuerung, wie generell des Organisationsmanagements setzen häufig auf Evidenzorientierung. Für das Management und die Steuerung spielen in diesen Ansätzen oft Verfahren eine wichtige Rolle, bei denen Informationen aus der Umwelt über eine begrenzte Anzahl von Indikatoren und Kennziffern gewonnen und rückgespiegelt werden. Die Konzentration auf wenige ausgewählte Kennzahlen kann der Komplexität der sozialen Realität in den allermeisten Fällen nicht gerecht werden. Wer dennoch – ausschließlich oder überwiegend – nach Kennzahlen steuert, ohne die Kennzahlenauswahl kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen, blendet Komplexität aus. Damit verbunden ist das Risiko der Fehlsteuerung und Ressourcenverschwendung. Evaluation kann dem entgegenwirken. Evaluation kann helfen, Komplexität soweit zu verstehen und gegebenenfalls zu reduzieren, dass trotz einer nie ganz aufzuhebenden Ungewissheit zielgerichtetes Handeln in sozialem Kontext möglich wird. Das gilt für Politik genauso wie für Entscheidungen in einzelnen Organisationen. Evaluation ist in der Lage, die Transparenz hinsichtlich der Veränderungen sowie der beteiligten Akteure und Strukturen zu erhöhen. Bildlich gesprochen kann Evaluation dazu beitragen, Politik oder Organisationen bei der Navigation in ihrer zunehmend unübersichtlichen Umwelt zu unterstützen – ohne jedoch zu viel von dieser Umwelt zu ignorieren.

Evaluation und Komplexität sind eng miteinander verknüpft. In dem Maße, in dem Evaluation es leisten kann, Muster und Regelmäßigkeiten im sozialen Umfeld von Organisationen und Politiken zu er-

hellen, kann sie dazu beitragen, mit Komplexität umzugehen. Nutzung von Evaluation in diesem Sinne bedeutet auch, ein Verständnis für den Kontext zu entwickeln. Evaluation unterstützt die Akteure, die in Politik und Organisationen handeln, dabei, sich in ihrer Umwelt zu orientieren. In diesem Sinne hilft Evaluation zu verstehen, ob und wenn ja, wie zielgerichtete Interventionen in einem gegebenen Setting überhaupt denkbar sind. Es sind also nicht vorrangig konkrete Hinweise und detaillierte Entscheidungsempfehlungen, die durch Evaluation bereitgestellt werden. Evaluation hat ihre Stärke darin, zur „Erleuchtung“, zur „Aufklärung“ von Politikerinnen und Politikern und Verantwortlichen beizutragen. Wenn ihr dies gelingt, hat sie ihren Beitrag zum Umgang mit Komplexität geleistet und gesellschaftliche Weiterentwicklung im Sinne angestrebter Ziele unterstützt.

Evaluation ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z. B. Programme, Projekte, Produkte, Maßnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nach den DeGEval Standards nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen. Rund 750 Personen und Institutionen, die im Bereich der Evaluation tätig sind, vorwiegend aus Deutschland und Österreich, haben sich in der *DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V.* zusammengeschlossen. Die Ziele der DeGEval sind Information und Austausch über Evaluation, die Zusammenführung unterschiedlicher Perspektiven der Evaluation sowie die Professionalisierung von Evaluation. Neben der Arbeit in 14 thematisch gegliederten Arbeitskreisen sind die Jahrestagungen ein wichtiger Ort für diesen Austausch. Die Jahrestagung 2013 stand unter dem Motto „Komplexität und Evaluation“. Die Jahrestagung 2014 wird gemeinsam mit der Schweizer Evaluationsgesellschaft SEVAL ausgerichtet und findet vom 10. bis 12. September in Zürich zum Thema „Professionalisierung in und für Evaluationen“ statt.