

Evaluation als Organisations- und Politikentwicklung

Rainer Strobl und Olaf Lobermeier

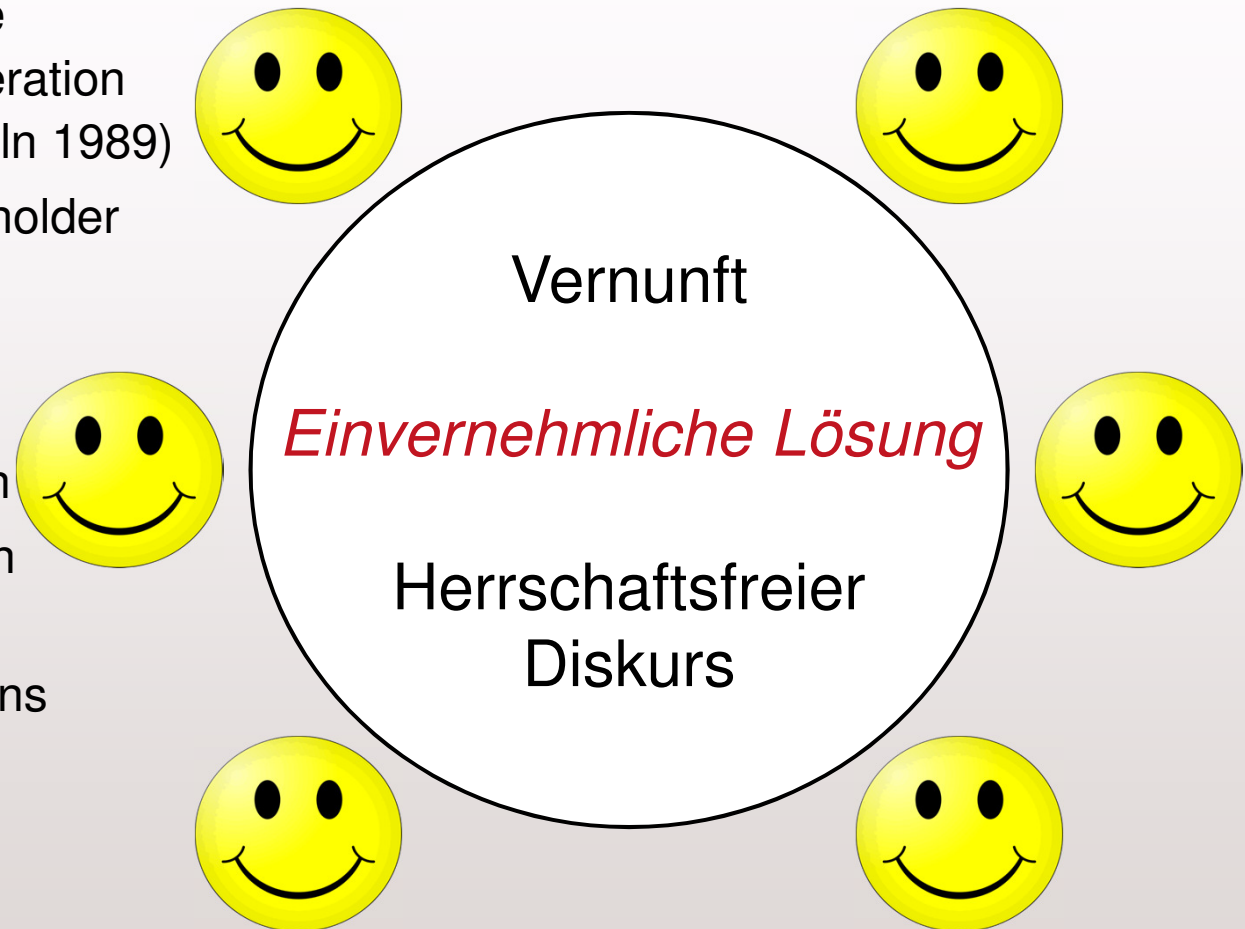
Wie viel Partizipation ist möglich und wie viel ist nötig?

- Bei einer nicht allzu anspruchsvollen Form der Partizipation geht es darum, dass die Evaluierten eingebunden werden,
 - wenn es um die Klärung von Zielen,
 - wenn es um eine angemessene Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes geht,
 - wenn es um die Einbeziehung von Insiderwissen geht oder wenn es
 - um die Interpretation und um die Einordnung von Ergebnissen geht.
- Diese Form Partizipation ist selbstverständlich möglich.
- Sie ist vor allem auch nötig, um eine Evaluation erfolgreich durchzuführen.
- Oft wird jedoch eine darüber hinausgehende, sehr viel anspruchsvollere Form der Partizipation gefordert: die umfassende Einbeziehung der Interessen aller Stakeholder.

Berücksichtigung der Perspektiven aller Stakeholder

Verhandeln als Kernaufgabe der Evaluation (Fourth Generation Evaluation nach Guba/Lincoln 1989)

- Identifikation aller Stakeholder
- Identifikation der an das Programm gerichteten Ansprüche, Befürchtungen und strittigen Fragen
- Klärung der Perspektiven in Gruppen
- Herstellung eines Konsens



Berücksichtigung der Perspektiven aller Stakeholder

- Problem: Funktionale Differenzierung bedeutet, dass Teilsysteme ihrer eigenen Rationalität folgen und entsprechende Interessen vertreten.
 - Es gibt keine Gesamtformel des Guten und richtigen mehr (Luhmann, Soziale Systeme: 134).
 - Einvernehmliche Lösungen im Sinne einer allgemein anerkannten Gesamtrationalität sind unwahrscheinlich.

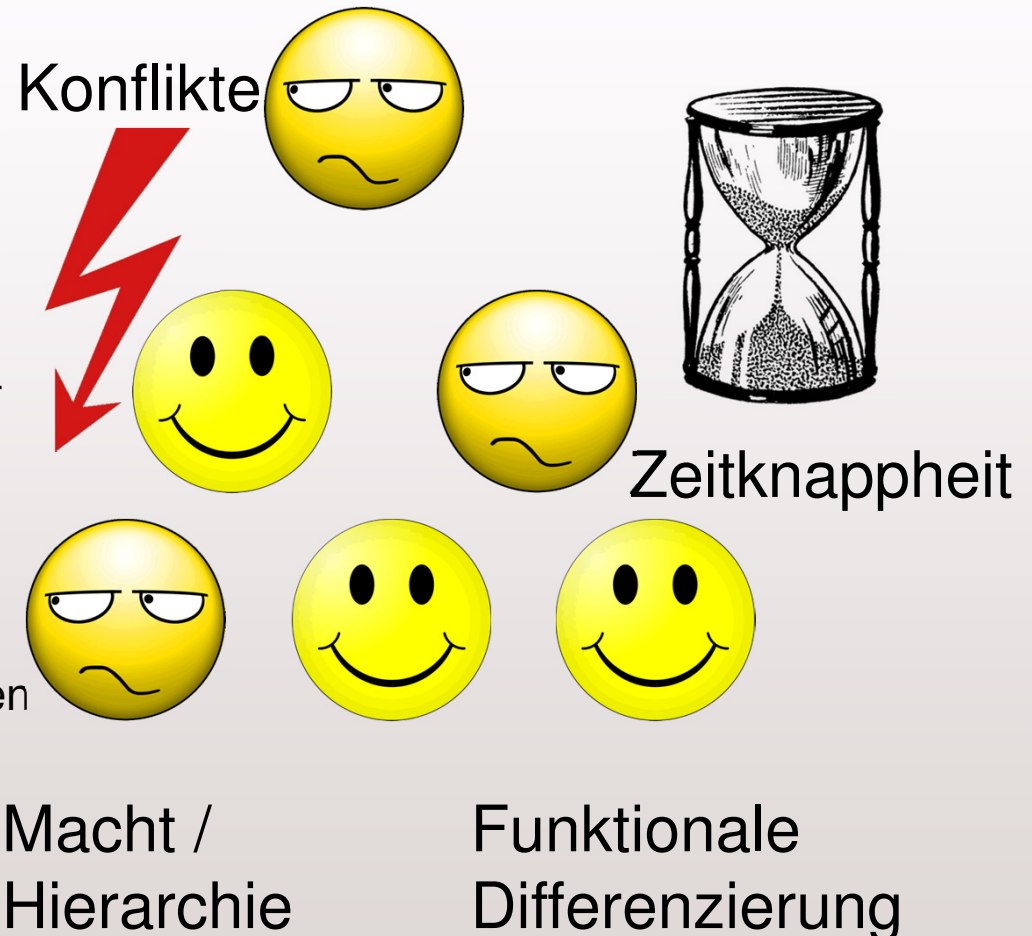
Thesen

- These 1: Je homogener die Interessen der partizipierenden Stakeholder sind, desto wahrscheinlicher ist, dass die Zwecke der Evaluation im Diskurs eindeutig festgelegt werden können.
- These 2: Je heterogener die Interessen der partizipierenden Stakeholder sind, desto größer ist das Risiko, dass der Arbeitsauftrag an das Evaluationsteam unklar und widersprüchlich bleibt.

Widersprüche zwischen unterschiedlichen Perspektiven bleiben bestehen

In einer arbeitsteiligen Gesellschaft und in arbeitsteiligen Organisationen sind Evaluatoren mit der Herstellung eines Konsens aus prinzipiellen Gründen überfordert, weil

- sich bei der Konzentration auf eine Aufgabe lokale Rationalitäten herausbilden,
- diese lokalen Rationalitäten keine Pathologien sind, sondern eine Organisation erst befähigen, hochkomplexe Aufgaben zu bearbeiten (vgl. Kühl/Schnelle 2005),
- das zu evaluierende Programm aber immer aus der Sicht einer spezifischen Abteilung oder Gruppe betrachtet wird.



Konflikt statt Konsens

Was tun, wenn sich kein Konsens zwischen den Stakeholdern herstellen lässt?

- Lösung 1: Der Evaluator verzichtet auf die Beteiligung unterschiedlicher Akteure und beschränkt sich auf die Perspektive eines Stakeholders, wie z.B. des Auftraggebers.
- Lösung 2: Der Evaluator beteiligt insbesondere unterprivilegierte Stakeholder und versetzt sie in die Lage, Evaluationen selbst durchzuführen (Empowerment Evaluation, Fetterman 1994).
- Lösung 3: Der Evaluator versteht sich als Übersetzer und Berater, der neue Perspektiven aufzeigt.

Der Evaluator als Übersetzer

- Organisationen und andere soziale Systeme reagieren auf relevante Impulse.
- Evaluatoren verfügen gerade dann über relevante Informationen, wenn sie mit heterogenen Akteursgruppen zusammenarbeiten
- Unterschiedliche Akteursgruppen zeichnen sich durch jeweils eigene Ziele und eigene Perspektiven aus
- Evaluatoren können die Sichtweisen und Interessen der Beteiligten und Betroffenen klären und in die „Sprache“ des jeweils anderen übersetzen.

Der Evaluator als Berater

- Als Berater können Evaluatoren ihre Informationen zu den Perspektiven der unterschiedlichen Stakeholder für die Suche nach funktionalen Äquivalenten nutzen und so zur Weiterentwicklung einer Organisation oder einer Politik beitragen.
- Systemtheoretischer Rationalitätsbegriff: Ein System muss seine Einwirkungen auf die Umwelt an den Rückwirkungen auf sich selbst kontrollieren, wenn es sich rational verhalten will (vgl. Luhmann, 1984: 642).

Der Evaluator als Übersetzer und Berater

- These: Es liegt im Interesse jedes Auftraggebers, dass die Evaluation nicht einfach nur seine Perspektive übernimmt.
- Die Übersetzung der Sichtweisen anderer Stakeholder hilft ihm, Handlungsfolgen zu berücksichtigen, die schließlich auch auf ihn zurückwirken.
- In gleicher Weise führt die Übersetzung der Sichtweise des Auftraggebers in die „Sprachen“ der anderen Stakeholder zu Rationalitätsgewinnen.

Der Evaluator als Übersetzer und Berater

Das Zusammenwirken autonomer Teilsysteme kann in vielen Fällen auch als eine mehrstufige Prinzipal-Agent-Struktur beschrieben werden (vgl. Oberschachtsiek 2011).

- Der Auftraggeber (Prinzipal) kann den Auftragnehmer (Agent) in einer funktional differenzierten Gesellschaft im Leistungsprozess nicht vollständig kontrollieren und auch die Qualität seiner Leistung auch nicht vollständig einschätzen.
- Dadurch entsteht ein Spielraum, den jeweiligen Partikularinteressen zu folgen.
- Der Handlungsspielraum kann auch bewusst missbraucht werden (Täuschung, Manipulation).

Mehrwert durch Evaluationen

- Evaluation kann dazu führen, Informationsasymmetrien und Prinzipal-Agent-Probleme (einschließlich Täuschung und Manipulation) abzubauen.
- Gerade dies stellt aber hohe Anforderungen an die Fairness der Evaluation (so kann die Offenlegung von Ergebnissen u.U. mit dem Schutz individueller Rechte konfliktieren).

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!