

Evaluierung als Anstoss für Entwicklung

Zwei Praxisbeispiele gewerkschaftlicher Bildungsprojekte

IES, Verein für integrative Evaluationen, Münsingen, Schweiz
Bernadette T. Kadishi, Wolfram Müller

IES verfolgt einen integrativen Evaluationsansatz. Ziel ist es, Bildungsmaßnahmen wie Kurse, Programme oder Projekte ganzheitlich zu evaluieren - von der Ausschreibung bis hin zu erfolgten Optimierungsmassnahmen. Dazu gehört auch der Miteinbezug der Perspektiven aller an der Bildungsmaßnahme beteiligten Personen/-gruppen. Deren Wahrnehmungen und Einschätzungen werden in einem dialogischen Prozess sichtbar gemacht und gewürdigt. Zentral ist dabei der Gedanke der Qualitätsentwicklung: Entwicklung steht vor Bewertung.

Das integrative Evaluationskonzept von IES wurde 1995 in der Schweiz von Vertreterinnen der Wissenschaft und der Praxis entwickelt. IES verfügt über ein Netzwerk von Fachleuten aus verschiedensten Bereichen, u.a. InformatikerInnen, SozialwissenschaftlerInnen, BetriebswirtschaftlerInnen, LehrerInnen und ErwachsenenbildnerInnen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

In der folgenden Darstellung werden zunächst die Grundüberlegungen, die Evaluationsprozesse von IES leiten, ausgeführt. Methodische Verfahren und die Arbeitsweise bei Evaluationen werden anschliessend an zwei Beispielen aus der Praxis erläutert. Dabei wird deutlich, dass Evaluation – geführt nach den Grundsätzen von IES – vor allem den Anstoss für Weiterentwicklung bei der jeweiligen Massnahme als auch Entwicklung in der Organisation auslösen will.

1. Grundsätze der Integrativen Evaluation IES

IES orientiert sich an internationalen Evaluationsstandards* und arbeitet mit einem ganzheitlichen Ansatz zur Qualitätsentwicklung. Bei der Evaluation von Bildungsprojekten werden ...

- ... nebst Input (z.B. Ausgangslage und Voraussetzungen) und Output (z.B. Wissens- und Kompetenzzuwachs, Praxistransfer) auch sich allfällige verändernde Rahmenbedingungen (z.B. politische Entschlüsse, interner Personalwechsel) erfasst.
- ... die Perspektiven aller am Bildungsprojekt beteiligten Personen/-gruppen erhoben, um ein umfassendes Bild wiedergeben zu können.
- ... bei der Datenerhebung sowohl qualitative als auch quantitative Methoden eingesetzt.
- ... die Ergebnisse mit den am Evaluationsprozess beteiligten Personengruppen verdichtet und daraus weiterführende Entwicklungsempfehlungen abgeleitet.
- ... vorhandene Stärken aufgezeigt und als Ressource verstanden, um vorhandenes Entwicklungspotenzial auszuschöpfen.

■ *Evaluation der Voraussetzungen, der Rahmenbedingungen und des Praxistransfers eines Bildungsprojektes*

Der Miteinbezug des Kontextes, in dem ein Bildungsprojekt stattfindet, ist unverzichtbar, um Evaluationsergebnisse einordnen und bewerten zu können. Hinweise auf ein nicht nachvollziehbares Auswahlverfahren, auf unklare Zuständigkeiten oder auf mangelnde Verbindlich-

* (Evaluationsstandards: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness, Genauigkeit; Deutschland: DeGEval, Schweiz: SEval, USA: Joint Committee on Standards)

keiten erscheinen beispielsweise in einem anderen Licht, je nachdem ob das Bildungsprojekt in einer stabilen Organisationsphase oder im Umfeld einer Fusion realisiert wird. Im ersten Kontext können die Hinweise als mangelndes Qualitätsbewusstsein gedeutet werden; im zweiten Kontext als Mut, das Bildungsprojekt – weil es bildungspolitisch notwendig und zeitlich nicht verschiebbar war – trotz aller mit der Fusionsphase verbundenen Unsicherheiten zu starten und es professionell abzuwickeln.

Diese systemische Sichtweise sichert somit eine realitätsgerechte Interpretation und Bewertung der Evaluationsergebnisse.

■ *Prinzip der Partizipation*

Das Prinzip der Partizipation ist im ganzen Evaluationsprozess ein zentrales Anliegen. Am Evaluationsprozess sind sowohl Auftraggeber/-innen als auch Referenten/-innen und Teilnehmer/-innen sowie allfällige weitere am Bildungsprojekt beteiligte Personengruppen wie beispielsweise Vorgesetzte, politische Vertreter/-innen oder Kunden/-innen.

In den einzelnen Evaluationsphasen heisst das konkret:

- Erarbeiten der Evaluationsziele und –kriterien gemeinsam mit dem auftraggebenden Gremium
- Erfassen der Einschätzungen *aller* am Bildungsprojekt beteiligten Personen/-gruppen
- Verdichten der Ergebnisse und Formulieren erster Entwicklungsempfehlungen mit Repräsentanten der verschiedenen Personengruppen
- Informieren aller Beteiligten über Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Somit ist die Evaluation ein Prozess der, zur Bildung einer gemeinsamen Realität führt, jede Aussage trägt zum Gesamtbild bei. Die verschiedenen Perspektiven werden explizit aufgenommen, vorhandene Unterschiede und Gemeinsamkeiten deutlich gemacht, wobei die Wahrnehmungen der verschiedenen Personengruppen gleichgewichtig behandelt werden.

Dieses Vorgehen ermöglicht es, ein mehrdimensionales und somit realitätsnahes Bild des Bildungsprojektes zu erfassen.

■ *Anwendung verschiedener Methoden bei der Datenerhebung*

Im Evaluationsprozess kommen grundsätzlich quantitative und qualitative Methoden der Datenerfassung zum Einsatz. Zur Anwendung kommen beispielsweise Interviews, Fragebogen, Dokumentenanalyse, Beobachtungen in Realsituationen, Workshops, und Rating-Konferenzen. Die Vielfalt der angewandten Methoden ermöglicht es zudem, die verschiedenen Perspektiven personengruppengerecht und in unterschiedlicher Tiefenschärfe zu erheben.

Die Form der Interviews kann sehr unterschiedlich sein. Bei grossen geographischen Distanzen, bei einer hohen Anzahl von Gesprächen und/oder bei knappen finanziellen Ressourcen, eignet sich beispielsweise das Telefoninterview. Explorative, offene Interviews werden verwendet, um Evaluationsschwerpunkte und allfällige Hintergrundthemen zu identifizieren. Strukturierte Interviews dienen dazu, konkrete Erfahrungen, Eindrücke der Befragten zu erfassen oder um spezifische Themenbereiche im O-Ton illustrieren zu können. Dabei können durchaus auch einzelne Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien vorkommen, wenn eine minimale Vergleichbarkeit mit anderen befragten Personen/-gruppen angestrebt wird.

Das Erfassen der Einschätzungen verschiedener Personengruppen mittels Fragebogen erhöht grundsätzlich die Vergleichbarkeit, die Aussagekraft und die Zuverlässigkeit der Ergebnisse. Die vorformulierten Fragen und Antwortkategorien sind jeweils mit der Einladung zu weiterführenden Kommentaren und Bemerkungen ergänzt. Bei der Fragebogenkonstruktion

steht die ‚Ausfüllfreundlichkeit‘ im Vordergrund, d.h. ansprechendes Layout, klar und präzise formulierte Fragen und Antwortanleitungen sowie zeitlich realistische Ausfülldauer.

In Kick-off Workshops werden mittels klassischer Moderationsmethoden die Evaluations-schwerpunkte und –kriterien gemeinsam mit den Auftraggeber/-innen und gegebenenfalls mit Repräsentant/-innen der am Bildungsprojekt beteiligten Personengruppen erarbeitet. Die Ergebnisse fließen in die anschließende Datenerhebung via Interviews, Fragebogen und/oder Evaluationsworkshops ein.

Statistische Ergebnisse stehen im Evaluationsbericht also nicht als nackte Zahlenwerte da, sondern werden mit Aussagen aus Interviews, mit schriftlichen Bemerkungen aus Fragebo-gen, mit Fakten aus vorliegenden Dokumenten oder mit konkreten Beobachtungen in Realsi-tuationen ergänzt, illustriert, relativiert oder bestätigt und verstärkt.

- *Rückkoppelung der Ergebnisse und Entwicklungsempfehlungen*

Die aus den verschiedenen Informationsquellen erhobenen Daten werden in der Auswer-tungsphase analysiert und dargestellt. Im Rahmen einer Rating-Konferenz erfolgt eine Rückkoppelung der Evaluationsergebnisse an die Auftraggeber/-innen und Repräsentatn-ten/-innen der weiteren beteiligten Personengruppen. Zentrale Resultate werden mit den Realitäten und Wahrnehmungen der Anwesenden konfrontiert, woraus sich eine Verdichtung und Präzisierung der Ergebnisse sowie Schlussfolgerungen für Entwicklungsschwerpunkte ergeben. Gemeinsam werden zu diesen Schwerpunkten erste konkrete Entwicklungsmög-lichkeiten formuliert, welche vom Evaluationsteam im Abschlussbericht aufgenommen und mit Aussenperspektiven ergänzt werden.

- *Entwicklung vor Bewertung*

Bei den Evaluationen steht klar der Förderungs- und Entwicklungsgedanke im Vordergrund. Es geht nicht um ein Behaften auf allfälligen Schwächen und Mängeln. Vorhandene Stärken wer-den genauso aufgenommen und sichtbar gemacht. Dadurch werden sie als entwicklungsför-dernde Elemente verfügbar und können als Ressource und Potential für die Weiterentwicklung genutzt werden.

2. Bezugsrahmen der Integrativen Evaluation IES

Im Rahmen der Datenerfassung werden die Sichtweisen und Perspektiven möglichst aller beteiligten Personen(-gruppen) aufgenommen. Dadurch entstehen neue Kommunikationsstrukturen, die eine gemeinsam geteilte Sichtweise auf die soziale Wirklichkeit der zu evaluierenden Massnahme oder Konzeption entstehen lassen. Hiermit wird eine gemeinsame Deutung des Geschehens ermöglicht.

Evaluation konstruiert eine gemeinsame Wirklichkeit

Nach dem Selbstverständnis von IES können die komplexen Zusammenhänge, die in einer Organisation oder Organisationseinheit zur Planung, Konzeption und Durchführung z.B. eines Weiterbildungsprogramms führen, nicht quasi von aussen „objektiv“ verstanden werden. Vielmehr ist es hierzu notwendig, möglichst alle an diesem Prozess Beteiligten zu Wort kommen zu lassen – erst das dabei entstehende Kommunikationsnetz lässt ein plastisches Bild des Geschehens zeichnen. Ähnlich einer Skulptur, die wechselnd aus unterschiedlichen Richtungen beleuchtet wird und so erst ihre räumliche Gestalt erscheinen lässt. Würde sie von allen Richtungen gleichzeitig ausgeleuchtet, entstünde keine Plastizität und Räumlichkeit – ebenso entstünde ein einseitiger Eindruck, wird sie nur aus einer Perspektive ausgeleuchtet. Analog dieser Skulptur werden bei einer Evaluation die Sichtweisen der einzelnen beteiligten Personen (-gruppen) aus ihrer jeweiligen Perspektive dargestellt. Dies erfolgt nicht nur aus dem Grundsatz der Beteiligung, sondern auch aus der Überzeugung, dass nur die Synthese der subjektiven Perspektiven aller Beteiligten die komplexen Zusammenhänge ausreichend abbilden kann. Erst dieser Schritt ermöglicht es, das wirkliche Geschehen, das zu der jeweiligen Massnahme und ihrer Durchführungsqualität führte, zu verstehen. Die Rückkoppelung der erhobenen Daten kann eine gemeinsam geteilte und differenzierte Sicht auf die Wirksamkeit des Projektes oder der Massnahme im System bei den Beteiligten entstehen lassen.

IES versteht sich hierbei als Katalysator oder auch Moderator, der diese unterschiedlichen Perspektiven „zur Sprache bringt“ und eine Auseinandersetzung bei den Beteiligten anstösst – die Fachkompetenz über Bildungsprozesse und Evaluation ist hierfür das Fundament, die relevanten Perspektiven und Daten aufnehmen und erheben zu können.

Selbstorganisation ermöglicht Weiterentwicklung

Diesem Vorgehen liegt auch das Verständnis zugrunde, dass Veränderungen und Entwicklungen in sozialen Systemen nicht von aussen gesteuert werden können. Vielmehr können Entwicklungsprozesse nur innerhalb eines Systems von den Beteiligten initiiert, gelenkt und erfolgreich durchgeführt werden. Die Rückkoppelung der erhobenen Daten kann nur Anstoss zu Reflexion geben. Die Beteiligten werden sie vor dem jeweiligen Hintergrund ihrer Erfahrungen, kulturellen Eigenarten, strukturellen Bedingungen und äusseren Umweltbedingungen und Rahmen in der jeweils zu ihnen passenden spezifischen Weise aufnehmen, lenken und umsetzen. Die Entscheidung über Relevanz der erhobenen Daten und die anstehenden Entwicklungsschritte bleibt im System bei den Beteiligten – nach dem Prinzip der Selbstorganisation von Systemen – alles andere wäre auch nach dem oben ausgeführten wirkungslos.

Offenheit des Systems ist Voraussetzung

Voraussetzung für Veränderung und Entwicklung in Systemen ist jedoch die „Offenheit“ der beteiligten Personen (-gruppen) für diese „äusseren Spiegelungen und Anstösse“. Auf das Thema Evaluation bezogen bedeutet dies jedoch nicht, dass nur „extern“ erhobene Daten und initiierte Vorgehensweisen für „Offenheit“ stehen. Auch der bewusste Einbezug anderer interner Perspektiven in die eigene Sicht und die Kommunikation darüber mit anderen Beteiligten, wie dies in Selbstevaluationsformen geschieht, kann Anstoss sein, Entwicklungen zu initiieren und umzusetzen. Die Vorteile extern geführter Evaluation können in Faktoren wie Fachkompetenz in Eva-

luationsformen, Neutralität, Aussenblick und Moderation liegen. Grundlage für erfolgreiche Evaluation bleibt jedoch die Offenheit für andere Positionen und Sichtweisen im System, sowie der Mut, den Blick von aussen zu zulassen und einzuholen, und der Wille zur Entwicklung.

3. Zwei Praxisbeispiele

3.1 Beispiel 1: Evaluation Tariftrainee-Programm

- *Das Bildungsprojekt ‚Tariftrainee-Programm‘*

Das Tariftrainee-Programm qualifiziert Gewerkschaftssekretärinnen und Gewerkschaftssekretäre, die in den kommenden Jahren in die Funktion des/der VerhandlerIn hineinwachsen sollen. Es beinhaltet Workshops für MentorInnen sowie 18 Seminarblöcke, Praxisblöcke und ein Mentoring-Programm für die TeilnehmerInnen. Im Rahmen des Programms werden den TeilnehmerInnen fachtheoretische, methodische und sozialmethodische Kompetenzen zur Qualifizierung als TarifverhandlerIn vermittelt. Mit der Gesamtevaluation soll überprüft werden, inwieweit das gesamte Trainee-Programm dem Ziel entspricht, angehende TarifverhandlerInnen auf ihre zukünftige Rolle vorzubereiten.

- *Evaluationsschwerpunkte und -instrumente*

Am Bildungsprojekt war eine Vielzahl von Personengruppen beteiligt. Diese wurden in unterschiedlicher Form in den Evaluationsprozess miteinbezogen.



Die Projektleitung und die verantwortlichen Personen für die operationelle Durchführung wurden in teilstrukturierten Interviews befragt. Die TeilnehmerInnen des Programms wurden neben der Datenerhebung durch Fragebogen in einem anderthalbtägigen Workshop ausführlich zu ihrer Sicht auf das Programm befragt. Ebenso wurde den Mentoren neben dem Fragebogen in einem eintägigen Workshop die Gelegenheit geboten, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Pilotdurchführung des Programms darzustellen. Die Steuergruppe, die ReferentInnen der Seminare und Verantwortlichen in den Bezirken wurden mit Fragebogen um Stellungnahme gebeten.

Schwerpunkte und Vorgehen der Evaluation lassen sich in folgender Übersicht darstellen:

Schwerpunkte	Ziele	Vorgehen
Befähigung	Wahrgenommener Zuwachs an Wissen und Handlungskompetenzen feststellen Veränderung der Bilder über Funktion u. Handlungskompetenzen e. Verhandlers/-in	Selbsteinschätzung der TN und Fremdeinschätzung durch die TrainerInnen und MentorInnen – Workshop – Fragebogen
Praxistransfer	Tatsächliche Umsetzung / Anwendung von Wissen und Kompetenzen in der Praxis feststellen	Selbsteinschätzung der TN und Fremdeinschätzung durch die MentorInnen – Fragebogen
Rahmendbedingungen, Inhalte, Ablauf und Organisation des Programms	Stellungnahme aller am Trainee-Programm Beteiligten einholen; Rahmenbedingungen der Implementierungsphase im Fusionsprozess und Post-Mergerphase analysieren	Sicht der TN, TrainerInnen, MentorInnen, PersonalleiterInnen, Projektleitung, Steuergruppe – Fragebogen – Interview – Workshop: Ratingkonferenz
Ablauf und Organisation des Programms: Lerngefäße: Seminare, Praxisblöcke, Mentoring, Lerngruppe	Stellungnahme der direkt am Trainee-Programm Beteiligten einholen	Sicht der TN, TrainerInnen und MentorInnen, Projektleitung – Interview – Workshop – Fragebogen

■ Evaluationsdesign

1. Schritt

- Interview mit der verantwortlichen PE zu Zielen und Kriterien
- Interview mit der durchführender Institution – den Programmverantwortlichen
- Dokumentenanalyse: Sichtung des Ausbildungskonzeptes nach Zielen etc.
 - Ziele, Kriterien und Fragestellungen der Evaluation
 - Identifikation der Personengruppen der Evaluation
 - Entscheidung über Methoden und weiteres Vorgehen mit Verantwortlichen

2. Schritt

- Schriftliche Befragungen der identifizierten Personengruppen via Fragebogen (personengruppenspezifische Inhalte und Länge; zwei bis max. sechs Seiten):
 - Befragte: TeilnehmerInnen, MentorInnen, ReferentInnen, Vorgesetzte/Verantwortliche der TeilnehmerInnen vor Ort, Steuergruppe

3. Schritt

- Zwei Rating-Konferenzen zu zentralen Ergebnissen und Aussagen der Befragung
 - Je eine mit den TeilnehmerInnen und den MentorInnen
 - Erste Ansatzpunkte für Weiterentwicklung des Konzeptes

4. Schritt

- Bericht zu den erhobenen Daten und erarbeiteten ersten Entwicklungs-Vorschlägen: Die Ausführungen zu den Ergebnissen der Evaluation umfassen die Einschätzungen aus der schriftlichen Befragung, die Ergebnisse aus den Workshops mit den TeilnehmerInnen und den MentorInnen sowie die Stellungnahmen der Projektleitung und der Verantwortlichen für die operationelle Durchführung in den Interviews.
- Zusammenschau der Perspektiven und Empfehlungen
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
- Entwicklung erster Konsequenzen für die Organisation mit Verantwortlichen/Auftraggebern
- Perspektiven der Evaluation

■ *Evaluationsbericht*

Der Evaluationsbericht umfasst knapp vierzig Seiten und wird mit einem Anhang ergänzt, der alle eingesetzten Instrumente, Workshopprotokolle sowie O-Ton Bemerkungen aus den Fragebogen enthält.

Aufbau des Evaluationsberichtes:

I. DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- A. Evaluationsergebnisse
- B. Zusammenfassende Analyse
- C. Schlussfolgerungen

II. AUSGANGSLAGE

- 1. Das Tariftrainee-Programm
- 2. Zielsetzungen und Zweck der Evaluation
- 3. Grundsätze der Integrativen Evaluation nach IES
- 4. Design und Instrumente der Evaluation
- 5. Durchführung der Evaluation (Zielgruppen und Rücklauf)

III. DETAILLIERTE ERGEBNISSE DER EVALUATION

- 1. Entwicklung des Tariftrainee-Programms
 - 1.1 Organisatorische Rahmenbedingungen
 - 1.2 Konzept des Tariftrainee-Programms
 - 1.3 Sinnhaftigkeit der zentralen Elemente des Tariftrainee-Programms
- 2. Durchführung des Tariftrainee-Programms
 - 2.1 Zufriedenheit der Befragten
 - 2.2 Persönliche Lernentwicklung und aktueller Lernbedarf
 - 2.3 Umsetzung in der Praxis
 - 2.4 Nutzen des Tariftrainee-Programms aus Sicht der Befragten
 - 2.5 Notwendigkeit des Tariftrainee-Programms: Pro und Kontra
- 3. Vorschläge zur Weiterentwicklung und Optimierung des Tariftrainee-Programms aus Sicht der Beteiligten

3.2 Beispiel 2: Evaluation der Arbeitskreise Schule und Arbeitswelt

■ *Das Projekt ‚Arbeitskreise Schule und Arbeitswelt‘*

Ziel der Arbeitskreise soll sein, die schul- und bildungspolitische Diskussion zu stärken und den Dialog zwischen Gewerkschaften und Schulen zu intensivieren. Es sollen Netzwerke angeregt werden, in denen Gewerkschafter/innen mit ihren Erfahrungen aus der Arbeitswelt und als Eltern mit Lehrer/innen und anderen Interessierten gemeinsam an einer guten „Schule für Alle“ mitarbeiten können.

Derzeit sind ca. 10 Arbeitskreise ‚Schule und Arbeitswelt‘ in der gesamten Bundesrepublik eingerichtet, nehmen ihrer Arbeit auf oder sind dabei dies zu konzipieren.

Das Vorhaben wird von einem Steuerkreis koordiniert. Dieser Steuerkreis setzt sich aus Mitgliedern von Einzelgewerkschaften und dem DGB zusammen. Der Steuerkreis unterstützt die Arbeitskreise und verankert das Vorhaben in der jeweiligen Einzelgewerkschaft.

■ *Evaluationsschwerpunkte, -design und -instrumente*

Die Evaluation wird mit Mitteln aus verschiedenen Gewerkschaften finanziert. Sie soll zu folgenden Themenschwerpunkten Aussagen liefern:

- Das Verständnis der Ziele für die Arbeitskreise ‚Schule und Arbeitswelt‘ ist unter den Mitgliedern transparent, Kongruenzen und Differenzen sind ersichtlich.
- Die Verankerung der Arbeitskreise in den Strukturen der Gewerkschaften ist deutlich.
- Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten zwischen den Arbeitskreisen sind aufgezeigt.
- Unterstützende Faktoren für die Arbeit der Arbeitskreise vor Ort sind identifiziert und Schlussfolgerungen für konkrete Maßnahmen sind formuliert.
- Ausschlaggebende Faktoren für erfolgreiche Arbeit der Arbeitskreise vor Ort und gelungene Produkte der Arbeitskreise sind erfasst, hierzu gehört auch eine Analyse der Netzwerkbeziehungen.

Die Fragestellungen und Themeneingrenzungen der Evaluation sollen möglichst unmittelbar an der Praxis der Arbeitskreise orientiert sein. Um die entsprechenden Zielsetzungen der Arbeitskreise, ihre Themenschwerpunkte, ihre Ressourcen, ihre spezifische Arbeitsweisen und den Unterstützungsbedarf beschreiben und nach internen Kriterien bewerten zu können wurden im Vorfeld zwei Befragungen realisiert:

- Befragung der Steuerkreismitglieder (Kurzworkshop)
- Befragung der jeweiligen Verantwortlichen der vier ausgewählten Arbeitskreise (je 30-60 Minuten dauernde Telefoninterviews)

Im Rahmen des halbtägigen Kurzworkshops mit den Mitgliedern des Steuerkreises wurden zum einen die Zielsetzungen der Evaluation präzisiert und die Zusammenarbeit zwischen Steuerkreis und IES-Projektteam definiert. Zum anderen standen die inhaltlichen Fragen nach den Kriterien für die erfolgreiche Arbeit der Arbeitskreise und deren Verankerung in den einzelnen Gewerkschaften im Zentrum. Um diese inhaltlichen Themen bearbeiten zu können, wurden im Workshop zwei methodische Zugänge angewandt: Zum einen bearbeitet der Steuerkreis als Gruppe vier Leitfragen gemeinsam, zum anderen wurde ein Fragebogen mit mehrheitlich offenen Fragestellungen in Einzelarbeit ausgefüllt. Auch die Arbeitskreisverantwortlichen beantworteten im Rahmen der Telefoninterviews entsprechende Fragen.

Die Erkenntnisse und Daten aus dem Workshop und aus den Telefoninterviews lieferten die Themenschwerpunkte und die konkreten Fragestellungen für die schriftliche Befragung der Mitglieder und Verantwortlichen der ausgewählten Arbeitskreise.

Die zentralen Ergebnisse aus dieser schriftlichen Befragung und aus den vorgängigen Telefoninterviews wiederum bildeten den thematischen Hintergrund für die Ratingkonferenz, in dem nach konkreten Handlungsschritten für die zukünftige Arbeit der Arbeitskreise gefragt wurde. Zielgruppe waren Mitglieder von verschiedenen Arbeitskreisen aus der Bundesrepublik, Arbeitskreisverantwortliche und Mitglieder des Steuerkreises.

■ *Evaluationsbericht*

Der Evaluationsbericht umfasst rund dreissig Seiten und wird mit einem Anhang ergänzt, der alle eingesetzten Instrumente, Workshopprotokolle, detaillierte Übersichtstabellen sowie O-Ton Bemerkungen aus den Fragebogen enthält.

Aufbau des Evaluationsberichtes:

A. DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

- 1 Evaluationsergebnisse
- 2 Zusammenfassende Analyse
- 3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

B. Ausgangslage

- 1 Arbeitskreise ‚Schule und Arbeitswelt‘
- 2 Zielsetzungen der Evaluation
- 3 IES - Selbstverständnis zum Vorgehen
- 4 Evaluationsgegenstand und -umfang
- 5 Evaluations-Design

C. Ergebnisse der Evaluation

- 1 Vorbemerkungen zur schriftlichen Befragung und Auswertung
- 2 Organisation der Arbeitskreise
- 3 arbeitskreismitglieder
- 4 Ziele und Inhalte der Arbeitskreise
- 5 Präsenz, Aktivitäten und Produkte des Arbeitskreises
- 6 **Erfolgreiches Funktionieren des Arbeitskreises**
- 7 Unterstützung der Arbeitskreise
- 8 Zukünftige Herausforderungen an den Arbeitskreis
- 9 Empfehlungen an neu gegründete Arbeitskreise
- 10 Rating-Konferenz: Verdichtung zentraler Themen mit Entwicklungspotenzial und konkrete Handlungskonsequenzen

4. Evaluierung - Anstoss für Entwicklung

Das spezifische Vorgehen und die Grundhaltung von IES vermittelt Entwicklungsanstösse. Dies lässt sich anhand der folgenden Aspekte zusammenfassen:

Interessen verdeutlichen

Bei der Datenerhebung verfolgen die beteiligten Personen (-gruppen) je spezifische Interessen: z. B. wird eine Steuergruppe die Umsetzung strategischer Ziele in der Organisation als ihren Schwerpunkt sehen; die Teilnehmenden einer Weiterbildungsmaßnahme werden den Nutzen, den die Maßnahme ihnen bei ihrer beruflichen Tätigkeit brachte, bewerten; die befragten DozentInnen werden die Qualität ihrer Tätigkeit und eventuell die Rahmenbedingungen im Blickpunkt haben oder ihre Chancen, weiter an Folgemaßnahmen mitarbeiten zu können.

Einige dieser Interessen werden bei der Zielformulierung für die Evaluation von den Personen (-gruppen) explizit thematisiert werden und können so zum Dialog über Ziele und Richtungen der Weiterentwicklung aufgenommen werden. Andere Interessen werden implizit in die Daten einfließen. Diese können bei der Rückkoppelung der Daten sichtbar gemacht und so besprechbar werden.

Für IES ist hierbei wichtig, die Interessenbezogenheit anzuerkennen und zugleich diese Interessen wo immer möglich deutlich zu machen und als legitim und gleichwertig anzusehen. Dieser „Gleichwertigkeitsgrundsatz“ ist vor allem sehr wichtig, wenn es sich um unterschiedliche Einfluss- und Machtebenen in Organisationen handelt, die einbezogen wurden.

Spezifische Situation einbeziehen

Jede Erhebung von Daten in einer Organisation ist abhängig vom jeweiligen Kontext, in welchem sich die Organisation zum Zeitpunkt der Durchführung einer Maßnahme oder bei der Datenerhebung befindet. Im Vorherigen wurde darauf am Beispiel eines Fusionsprozesses hingewiesen. Es ist daher notwendig den Blick auf diese Kontextbedingungen auch bei der Erhebung und Interpretation der Daten zu lenken und diese äusseren aber auch inneren Rahmenbedingungen als Hintergrund bei der Datenbewertung aufzunehmen. Nur in ihrem spezifischen Kontext werden die Daten aussagekräftig und damit nützlich für Entwicklung in der Organisation.

Subjektive Perspektiven aufnehmen

Jede Personengruppe, die in die Datenerhebung einer Evaluation einbezogen wird, hat ihre spezifische und subjektive Sicht auf die zu evaluierende Maßnahme, auch wenn sie für sich mitunter den Anspruch der „Objektivität“ formuliert. In dem die subjektiven Perspektiven in der Evaluation zusammengeführt werden, entsteht ein möglichst dichtes Netz an Daten. Der Austausch über diese Daten mit und unter den Beteiligten kann qualitativ neue Kommunikationsstrukturen entstehen lassen, die eine gemeinsame Konstruktion der Wirklichkeit unter den Beteiligten ermöglicht. Evaluation bedeutet auch, diesen Austausch zu ermöglichen – hierzu sind sowohl die Methoden empirischer Datenerhebung als auch Interventionen, wie sie in der systemisch orientierten Organisationsentwicklung (Diagnoseformen, Moderationsmethoden, Interventionsmethoden etc.) angewandt werden, notwendig und nützlich. Es ist also nicht von der **einen** Wirklichkeit auszugehen, die durch Evaluation quasi vermessen werden kann.

Ziele transparent machen

Die Festlegung der Ziele der Evaluation ist ein Vereinbarungsprozess zwischen den beteiligten Gruppen – wenigstens zwischen Auftraggeber/innen und IES als Auftragnehmerin. Eine breitere Zielvereinbarung mit anderen Beteiligungsgruppen ist wünschenswert. Die Ziele der Evaluation sind allen Beteiligten Personen (-Gruppen) bekannt und transparent. Sollten unterschiedliche Ziele verfolgt werden, so ist diese Differenz ebenfalls allen transparent zu machen. Das Vorge-

hen, die Datenaufbereitung und der Evaluationsbericht richten sich an den vereinbarten Zielen aus.

Betroffene zu Beteiligten machen

Die Beteiligten Personen (-gruppen) sind möglichst alle in die Datenerhebung und die Datenrückkopplung einzubeziehen. Zum einen entsteht erst damit die notwendige Datendichte für ein plastisches Bild des Geschehens, zum anderen sind die damit erst die Ressourcen und Potentiale für Entwicklung zugänglich, indem die Beteiligten auch Experten/innen für die Weiterentwicklung sind.

Das System zum Nachdenken über sich selbst anregen.

Die Datenerhebung in den Formen von Interviews, Workshops oder Fragebögen ist selbst schon eine Intervention hin zum Nachdenken über das Gemachte oder Erfahrene. Durch die Rückkopplung der erhobenen Daten einer Evaluation ins System, an die Beteiligten, kann eine Reflexion oder das Nachdenken über das jeweilige Projekt oder die jeweilige Massnahme, ja über das System stattfinden. Evaluation ist damit Anstoss zu Lernen und Entwicklung in Systemen. Evaluation ist somit immer schon Intervention in Richtung Weiterentwicklung der Organisation oder Organisationseinheit, und nie „neutrale“ Datenerhebung.

Kontaktadresse

IES, Verein für integrative Evaluationen
Erlenauweg 17
31130 Münsingen/Schweiz
Tel.: 0041 31 721 85 80
Fax.: 0041 31 721 85 89
vereinies@bluewin.ch
www.ies-evaluationen.ch