

Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung
in der Evaluation:
Anforderungsprofile an
Evaluatorinnen und Evaluatoren

Arbeitskreis Aus- und Weiterbildung in der Evaluation
in der Deutschen Gesellschaft für Evaluation

Inhalt

Vorbemerkung	3
Ziele	4
Kompetenzfelder und Standards für Evaluation	5
Kompetenzfelder und Dimensionen	10
. <i>Theorie und Geschichte der Evaluation</i>	10
. <i>Methodenkompetenzen</i>	13
. <i>Organisations- und Feldkenntnisse</i>	16
. <i>Sozial- und Selbst-Kompetenzen</i>	19
. <i>Praxis der Evaluation</i>	23
Zusammenfassung	27
Kompetenzfelder und Dimensionen in Stichworten	28
Literatur	31

Vorbemerkung

Evaluation hat in den vergangenen Jahren im deutschen Sprachraum zunehmend an Bedeutung gewonnen. Nicht nur die Ausweitung der Felder, in denen sich Evaluation als Instrument der Wirkungsmessung und Qualitätsentwicklung etabliert hat, sondern auch die Intensität, mit der Evaluation in unterschiedlichen Bereichen zum Tragen kommt, sind Indiz hierfür.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass dieses Wachstum nicht in allen Bereichen der Evaluation eine Entsprechung in den vorhandenen personellen Ressourcen findet, die für eine professionelle Evaluation notwendig erscheinen. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass Evaluation bislang kein ausgewiesenes Berufsfeld mit entsprechenden Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung darstellt. Aber auch der Charakter der Evaluation als Querschnittswissenschaft, die Anforderungen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen zusammenführt, trägt hierzu bei.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) nimmt sich mit den vorliegenden Empfehlungen zur Aus- und Weiterbildung dieses Themas an und möchte damit einen Beitrag zur Professionalisierung der Evaluationstätigkeit und mithin zur Qualitätssicherung der Evaluation selbst leisten.

Diese Empfehlungen, die sich auf ein breites und zum Teil heterogenes Praxisfeld beziehen, müssen hinreichend allgemein sein und benötigen der feldspezifischen Interpretation und Differenzierung. Unter dieser Prämisse sind sie als grundlegende Anforderungen und Kompetenzen zu verstehen, die für die angemessene Durchführung von Evaluationen unerlässlich sind.

Ziele

Mit den Empfehlungen zur Aus- und Weiterbildung in der Evaluation werden im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt:

1. Sie sollen definieren, welche Kenntnisse und Kompetenzen im Sinne eines grundlegenden Anforderungsprofils für die Tätigkeit als Evaluatorin oder Evaluator notwendig sind und entsprechend in ein Programm zur Aus- und Weiterbildung aufgenommen werden sollten.
2. Sie sollen dazu beitragen, auf Seiten der Auftraggeber im Bereich der Evaluation, aber auch bei den Evaluatorinnen und Evaluatoren selbst Sicherheit über die zu erwartenden Kompetenzen zu erlangen.

In diesem Sinne sind sie als Beitrag zur Entwicklung von Qualitätsstandards in der Aus- und Weiterbildung zu verstehen. Die Empfehlungen sind sowohl an möglichen Studienprogrammen als auch an Formen der „sukzessiven“ oder „sporadischen“ Weiterbildung orientiert.

Keine Aussage kann an dieser Stelle darüber getroffen, auf welche Weise und in welchem Zeitraum im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsprogrammen die Kompetenzen erlangt, welche Fähigkeiten bereits vorausgesetzt werden und welche bereits erlangten Kompetenzen angerechnet werden können. Auch die Gewichtung der einzelnen aufgeführten Kompetenzfelder in konkreten Aus- und Weiterbildungsprogrammen kann aufgrund der gegebenenfalls differierenden Eingangsvoraussetzungen hier nicht behandelt werden. Hierüber ist vor Ort mit Blick auf den besonderen Charakter entsprechender Angebote zu entscheiden.

Die folgenden Empfehlungen sind, ohne dass dies jeweils explizit ausgeführt wird, an der grundlegenden Unterscheidung zwischen Wissen und Können orientiert, was insbesondere im Hinblick auf Sozial- und Selbst-Kompetenzen von zentraler Bedeutung ist. Dies kommt dem besonderen Charakter von Evaluation entgegen, die verstanden wird als ein steter, rekursiver Prozess von praktischer Anwendung und Reflexion.

Kompetenzfelder und Standards für Evaluation

Die im Folgenden beschriebenen, für die Tätigkeit von Evaluatorinnen oder Evaluatoren notwendigen Kompetenzen orientieren sich an den Standards für Evaluation der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (vgl. DeGEval Deutsche Gesellschaft für Evaluation 2002) und lassen sich in vier Kompetenzfeldern zusammenfassen:

1. Theorie und Geschichte der Evaluation

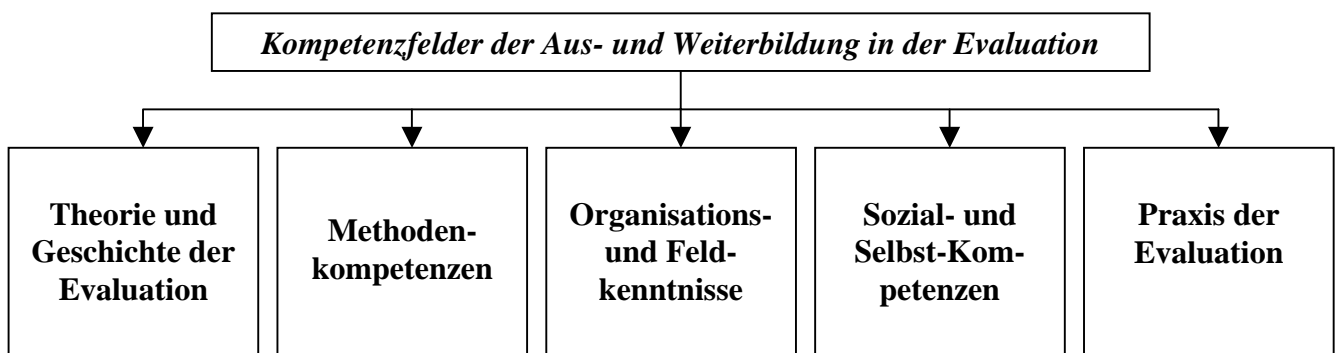
2. Methodenkompetenzen

3. Organisations- und Feldkenntnisse

4. Sozial- und Selbst-Kompetenzen

Darüber hinaus sollte die Vermittlung von Evaluationskompetenzen angebunden sein an

5. die Praxis der Evaluation.



1. **Kenntnisse über Theorie und Geschichte der Evaluation**

Grundlegende Voraussetzung einer/eines professionellen Evaluators/innen ist das Wissen über zentrale Evaluationsbegriffe und Definitionen. Darüber hinaus ist ein konzeptionelles Verständnis hinsichtlich der geschichtlichen Entwicklung der Evaluation sowie der theoretischen und methodologischen Ansätze unabdingbar für eine angemessene Einschätzung von Evaluationsfragestellungen, der Möglichkeiten und Grenzen von Evaluationen sowie einer professionellen Durchführung. Nicht zuletzt der fehlende theoretische Bezug von Evaluationen ist vielfach Gegenstand der Kritik. Fundierte Kenntnisse der verschiedenen methodologischen Paradigmen sind auch deshalb wichtig, da sie unterschiedliche Rollenverständnisse der Evaluators/innen implizieren, die wiederum relevant sind für die Entwicklung eines dem Problem angemessenen Evaluationsdesigns. Darüber hinaus sollte eine Evaluators/innen über hinreichende Kenntnisse der Evaluationsstandards verfügen. Im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung sollten diese theoretischen Grundlagen anhand einzelner Evaluationsberichte bzw. -beispiele aus der Praxis vertieft und gefestigt werden.

Kenntnisse im Kompetenzfeld ‚Theorie und Geschichte der Evaluation‘ sind unabdingbare Grundlagen einer professionellen Evaluationstätigkeit, die dementsprechend in der Einleitung der DeGEval-Standards verankert sind. Darüber hinaus findet sich die Anforderung angemessener Kenntnisse in ‚Theorie und Geschichte der Evaluation‘ auch explizit in dem Nützlichkeitsstandard N3 ‚Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Evaluators/innen‘ wieder.

2. **Methodenkompetenzen**

Hierunter ist der angemessene Umgang mit Methoden und Instrumenten der Datenerhebung und -auswertung sowie die Organisation und Ressourcenabwicklung von Evaluationen zu verstehen. Mithin geht es in erster Linie um Kenntnisse von quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung, daneben aber auch um ein Grundwissen in der Projektführung, das einerseits die Kalkulation und Abwicklung von Evaluationsprojekten, andererseits einen Einblick in ökonomische Strukturen zu evaluierender Einrichtungen oder Projekte erlaubt.

Mit Blick auf die Standards für Evaluation wird insbesondere an die Genauigkeitsstandards – vor allem die Standards ‚Valide und reliable Informationen‘, ‚Systematische Fehlerprüfung‘ und ‚Analyse qualitativer und quantitativer Informationen‘ (G5-G7) –, aber auch an die Standards der Durchführbarkeit – ‚Effizienz der Evaluation‘ (D3) – angeknüpft.

Schließlich ist unter Methodenkompetenz das Wissen um Evaluationsverfahren und Fragen der Umsetzung selbst zu verstehen, wobei dieser Bereich Überschneidungen mit den Kompetenzfeldern ‚Feld- und Organisationskenntnisse‘ sowie ‚Theorie und Geschichte der Evaluation‘ aufweist. Diese Kompetenzen knüpfen an die Nützlichkeitsstandards und Durchführbarkeitsstandards der Evaluation an. Neben der Auswahl eines ‚angemessenen Verfahrens‘ (D1) ist insbesondere die ‚Klärung der Evaluationszwecke‘ (N2) zu nennen.

3. Organisations- und Feldkenntnisse

Organisations- und Feldkenntnisse bezeichnen zunächst ein umfangreiches Organisationswissen, das einen systematischen Einblick in Merkmale, Grenzen und Funktionen von Organisationen gewährt. Hierunter sind bspw. System- und Allokationsformen von Organisationen, deren Strukturen und Handlungsprogramme sowie spezifische Formen der Interaktion und Kommunikation in Organisationen zu fassen.

Die für die Aus- und Weiterbildung relevanten Feldkenntnisse lassen sich grob nach allgemeinen und spezifischen Feldkenntnissen differenzieren. Während sich den allgemeinen Feldkenntnissen neben dem Organisationswissen insbesondere Rechts- und Verwaltungskenntnisse zuordnen lassen, beschreiben die spezifischen Feldkenntnisse die jeweiligen Gebiete der Evaluation, wie bspw. die Bereiche der Entwicklungszusammenarbeit, des Verwaltungshandelns, der Bildungseinrichtungen oder der sozialen Dienstleistungen.

Im Hinblick auf die Standards für Evaluation sind Organisations- und Feldkenntnisse Voraussetzung für viele Einzelaspekte. Zu nennen sind hier insbesondere die ‚angemessene Kontextanalyse‘ (G2), die ‚Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen‘ (N1), die ‚Klärung der Evaluationszwecke‘ (N2), die ‚Transparenz von Werten‘ (N5), die ‚Rechtzeitigkeit der Evaluation‘ (N7), die Klärung der ‚Nutzung und des Nutzens von Evaluationen‘ (N8) sowie mit Bezug auf Rechtskenntnisse die ‚formalen Vereinbarungen‘ (F1) und der ‚Schutz individueller Rechte‘ (F2).

4. Sozial- und Selbst-Kompetenzen

Für die Aus- und Weiterbildung von professionellen Evaluatoreninnen und Evaluatoren, aber auch für Auftraggeber einer Evaluation stellt sich die Frage „Was macht eine professionelle Evaluatorin bzw. einen professionellen Evaluator aus?“ und „Wie hängt dessen/deren Professionalität mit der zu erwar-

tenden Qualität der Evaluation zusammen?“. Immer wieder zeigt sich, dass fachlich-methodisch angemessen durchgeführte Evaluationen keine Garantie für deren Nützlichkeit bzw. Wirksamkeit sind. Der persönliche Kontakt, die Verständigung und Zusammenarbeit der Evaluatorinnen und Evaluatoren mit den beteiligten Menschen (Kollegen, Auftraggeber, Betroffene und Nutzer), aber auch das Selbstmanagement und Problemlösen sind notwendige Erfolgsbedingungen für die Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit von professionellen Evaluationen. Dieses Modul ergänzt daher die evaluationstheoretischen, untersuchungsmethodischen und feldbezogenen Kompetenzmodule um grundlegende, das professionelle Handeln von Evaluatorinnen und Evaluatoren kennzeichnende Kompetenzen.

5. Praxis der Evaluation

Im Hinblick auf die Praxis der Evaluation ist nicht nur an einen Einblick in unterschiedliche Evaluationsfelder im Rahmen von Praktika zu denken, sondern der Praxiseinblick soll auch zur Ausbildung einzelner Dimensionen der zuvor dargestellten Kompetenzfelder dienen. Evaluation, nicht verstanden als ein bloß technisches Verfahren, sondern als eine entwicklungsorientierte Maßnahme in sozialen Systemen, ist gebunden an die als Sozial- und Selbst-Kompetenzen bezeichneten Fähigkeiten, die in vielen Fällen nur durch die Auseinandersetzung in und mit der Praxis zu erlernen sind.

Kompetenzfelder und Standards für Evaluation

Kompetenzfeld	Standards
Theorie und Geschichte der Evaluation	G3 Beschreibung von Zwecken und Vorgehen G8 Begründete Schlussfolgerungen G9 Meta-Evaluation N3 Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Evaluato- rin/des Evaluators
Methodenkompetenz	D1 Angemessene Verfahren D3 Effizienz von Evaluation G4 Angabe von Informationsquellen G5 Valide und reliable Informationen G6 Systematische Fehlerprüfung G8 Begründete Schlussfolgerungen G7 Analyse qualitativer und quantitativer Informationen N2 Klärung der Evaluationszwecke N3 Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Evaluato- rin/des Evaluators N4 Auswahl und Umfang der Informationen N7 Rechtzeitigkeit der Evaluation
Organisations- und Feld- kenntnisse	F1 Formale Vereinbarungen F2 Schutz individueller Rechte G1 Beschreibung des Evaluationsgegenstandes G2 Kontextanalyse N1 Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen N2 Klärung der Evaluationszwecke N5 Transparenz von Werten N7 Rechtzeitigkeit der Evaluation N8 Nutzung und Nutzen der Evaluation
Sozial- und Selbst-Kom- petenzen	D2 Diplomatisches Vorgehen D3 Effizienz von Evaluation F3 Vollständige und faire Überprüfung F4 Unparteiische Durchführung und Berichterstattung F5 Offenlegung der Ergebnisse G1 Beschreibung des Evaluationsgegenstandes N2 Klärung des Evaluationszweckes N3 Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Evaluato- rin/des Evaluators N5 Transparenz von Werten N6 Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung N8 Nutzung und Nutzen der Evaluation

Kompetenzfelder und Dimensionen

Den einzelnen Kompetenzfeldern lassen sich Dimensionen zuordnen, die leitend für die konkrete Erarbeitung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen sein sollen.

1. *Theorie und Geschichte der Evaluation*

Das Kompetenzfeld Theorie und Geschichte der Evaluation vermittelt notwendiges Basiswissen als Voraussetzung für eine professionelle Tätigkeit als Evaluatorin/Evaluator, das sich in vier Dimensionen gliedern lässt: a) Grundlagen der Evaluation und Evaluationsforschung, b) Kenntnisse sowohl der Evaluationsgeschichte als auch c) der verschiedenen Evaluationsansätze sowie d) Kenntnisse der Evaluationsstandards.

a) *Grundlagen*

Unverzichtbare Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit einer jeden Evaluatorin/eines jeden Evaluators ist das Wissen um die Definitionen der zentralen Begrifflichkeiten im Kontext von Evaluation und Evaluationsforschung. Von Bedeutung ist hierbei die Darstellung zentraler Kennzeichen von Evaluationen, insbesondere die Herausarbeitung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede gegenüber wissenschaftlicher Grundlagenforschung. Darüber hinaus ist die Evaluation von verwandten Konzepten wie z.B. Erfolgskontrolle, Controlling oder Qualitätsmanagement abzugrenzen. Im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung sind weiterhin die verschiedenen Funktionen von Evaluationen (Erkenntnis-, Legitimitäts-, Kontroll-, Lern-, Dialog- und Steuerungsfunktion) zu behandeln. Ein weiterer zentraler Themenbereich, der vermittelt werden sollte, sind die verschiedenen Dimensionen von Evaluationen: Zentral hierbei ist die Einordnung von Evaluationen in die verschiedenen Projektphasen des Policy-Zyklus (wann wird evaluiert?), des sich hieraus ergebenden Erkenntnisinteresses (analysis for policy/science for action), der Evaluationskonzeption (formativ/summativ) sowie der Analyseperspektive (ex-ante, ongoing, final, ex-post).

b) *Evaluationsgeschichte*

Im Bereich der Evaluationsgeschichte lassen sich zunächst im Wesentlichen zwei historisch unterschiedliche Entwicklungslinien im europäischen und US-amerikanischen Raum unterscheiden. Insbesondere in Europa sind differierende Entwicklungslinien erkennbar, die stark von der jeweiligen nationalen Entwicklung geprägt sind. Die Entwicklung der Evaluation – insbesondere in Deutschland im Vergleich und in Abgrenzung zu Europa und den USA – ist für die Aus- und Weiterbildung ein wichtiges Element, da diese zu unter-

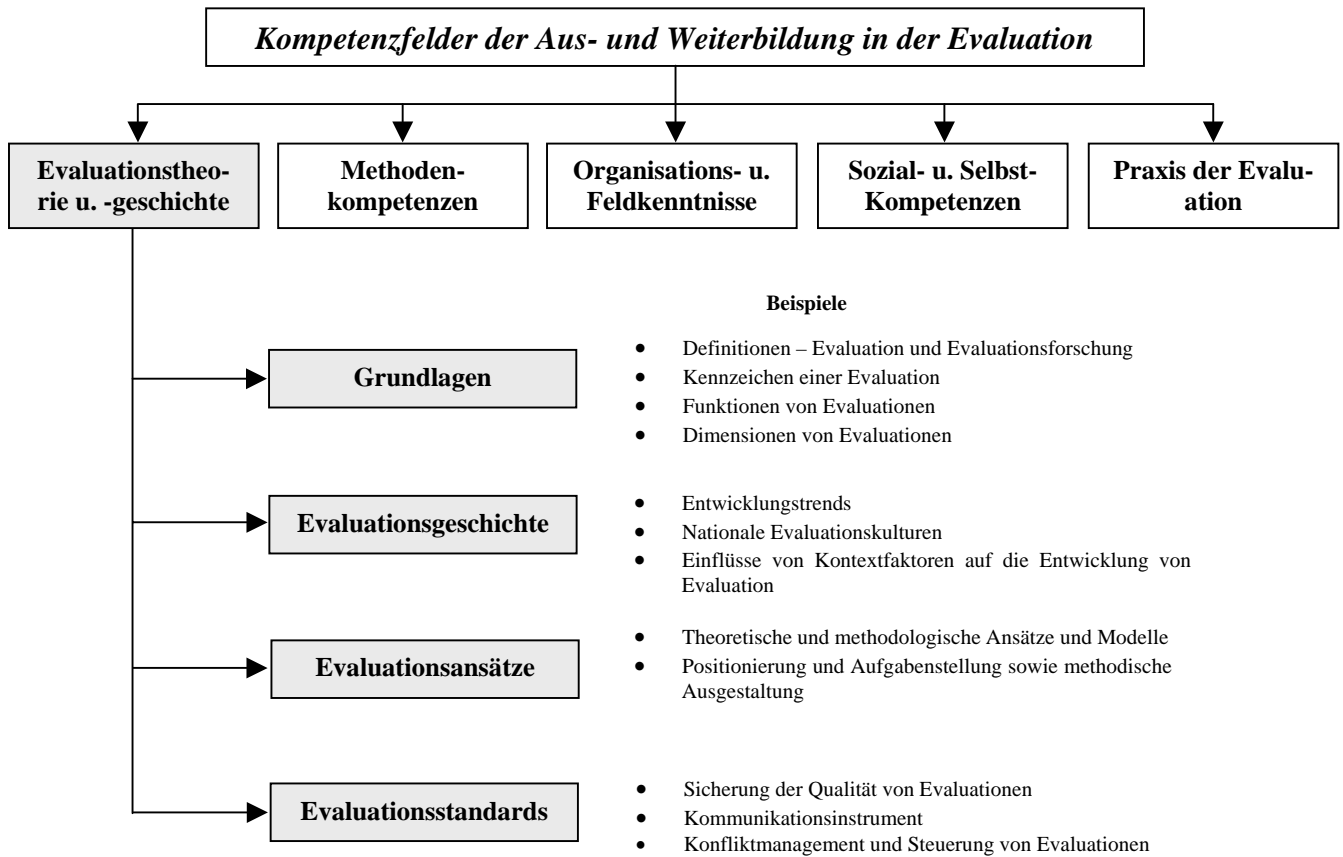
schiedlichen theoretischen Ansätzen und institutionellen Verankerungen von Evaluation in verschiedenen Bereichen geführt haben. Insbesondere zeigen sich abweichende Evaluationskulturen in den angelsächsischen und den kontinental europäischen Ländern.

c) *Evaluationsansätze*

Ein grundsätzliches Verständnis hinsichtlich der theoretischen und methodologischen Ansätze ist unabdingbar für eine angemessene Einschätzung von Evaluationsfragestellungen sowie für die Möglichkeiten, Grenzen und die professionelle Durchführung von Evaluationen. Verschiedene Formen und Modelle der Evaluation sind unterschiedlich gut geeignet, bestimmte Problemstellungen zu lösen. Daher ist es eine wichtige Aufgabe der Evaluatorin/des Evaluators für das jeweilige Evaluationsvorhaben den geeigneten Ansatz zu wählen. Dies setzt ein grundlegendes Verständnis der Zusammenhänge zwischen Gegenstand, Fragestellung, Konzepten und Methoden voraus, was wiederum ein entsprechend breites konzeptionelles Grundlagenwissen erfordert.

d) *Evaluationsstandards*

Die Standards für Evaluation sollen die Qualität von Evaluationen sichern, indem sie konkrete Hinweise für die Planung und Durchführung von Evaluationsvorhaben geben. Darüber hinaus sollen sie als Dialoginstrument und fachlicher Bezugspunkt bei professionellen Evaluationen dienen: z.B. bei der Kommunikation von Evaluatorinnen/Evaluatoren mit Auftraggeberinnen/Auftraggebern, Adressatinnen/Adressaten sowie einem weiten Kreis von Beteiligten und Betroffenen. Es wird empfohlen, im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung Kenntnisse zu der Entstehungsgeschichte und den Inhalten der deutschen DeGEval-Standards sowie anderen Standards und Regelwerken als Grundlage der Evaluationstätigkeit zu vermitteln. Dabei sollten auch ‚Metafragen‘ der Evaluation, wie die interkulturelle Übertragbarkeit von Evaluationsstandards und -ansätzen bzw. die ‚Evaluationsethik‘ thematisiert werden.



2. **Methodenkompetenzen**

Methodenkompetenz in dem zuvor genannten Sinne lässt sich in fünf Dimensionen gliedern: a) die Grundzüge der empirischen Sozialforschung und Untersuchungsdesign, b) die Datenerhebung, c) statistische Kenntnisse, d) die Datenverarbeitung, Datenaufbereitung und -interpretation sowie e) Kenntnisse der Projektorganisation.

a) *Grundzüge empirischer Sozialforschung und Untersuchungsdesign*

Unter den Grundzügen der empirischen Sozialforschung sind eine Einführung in die Geschichte der empirischen Sozialforschung, die Planung empirischer Untersuchungen, die wissenschaftstheoretischen Grundlagen und Fragen des Verhältnisses von Theorie und empirischer Forschungspraxis mit Bezug zum Feld der Evaluation zu verstehen.

Hiermit rücken insbesondere die Entwicklung von Untersuchungsdesigns und die Frage nach ihrer feldspezifischen Angemessenheit in den Vordergrund. Als unerlässliche Voraussetzung für eine gelingende Evaluation ist die Darstellung und Diskussion verschiedener Typen von Evaluationsfragestellungen, -ansätzen und -designs sowie die Behandlung von Prädiktoren, Kausalität und assoziierter Verfahren. Denn mit der Wahl von Untersuchungsdesigns werden nicht oder kaum zu revidierende Vorentscheidungen für den gesamten Evaluationsprozess getroffen.

b) *Datenerhebung*

Die Datenerhebung in der Evaluation sollte dem Anspruch von Methodenvielfalt genügen, womit die Aus- und Weiterbildung sowohl standardisierte und nicht-standardisierte Instrumente sowie quantitative und qualitative Verfahren zum Inhalt haben sollte. Bei der Erstellung von Erhebungsinstrumenten sollten vor allem Fragen der feldspezifischen Angemessenheit sowie der Möglichkeiten und Grenzen einzelner Erhebungsmethoden und -instrumente im Vordergrund stehen. Darüber hinaus sollte die Aus- und Weiterbildung neben Fragen des Aufbaus von Erhebungsinstrumenten und den Möglichkeiten der Skalierung von Indikatoren einen umfassenden Einblick in vorhandene Erhebungsinstrumente aus den Praxisfeldern der Evaluation bieten, damit Evaluationen stärker als bisher auf geprüfte Instrumente zurückgreifen können.

Besondere Bedeutung kommt hierbei der empirischen Operationalisierung im Sinne der Bildung von Indikatoren und Kennzahlen zu, um (feldspezifische) Maßstäbe für die Messung von Qualität zu entwickeln.

c) *Statistische Kenntnisse*

Die Befassung mit deskriptiver Statistik im Rahmen der Aus- und Weiterbildung in der Evaluation sollte aufgrund der häufig geringen Fallzahlen vor allem zu einem sinnvollen Umgang mit Häufigkeitsverteilungen und Mittelwertberechnungen führen. Hierbei sollte bspw. im Hinblick auf Häufigkeitsverteilungen und Mittelwerte der Betrachtung von Streuungsmaßen besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht werden.

Verfahren der schließenden Statistik finden aufgrund der Einschränkungen, denen Evaluationsverfahren oftmals unterliegen (geringe Fallzahlen, spezifische, nur mit erheblichen Vorbehalten zu verallgemeinernde Randbedingungen des zu evaluierenden Programms, Fehlen von Zufallsstichproben), selten Anwendung. Für die Aus- und Weiterbildung ist trotzdem zu empfehlen, dass weitergehende statistische Kenntnisse in Form schließender statistischer und multivariater Verfahren vermittelt werden. Nur so können Evaluatoredinnen/Evaluatoren die Angemessenheit bzw. Relevanz der eingesetzten Methoden einschätzen. Gleichzeitig sollte unter den genannten Prämissen besonderer Wert darauf gelegt werden, den Umgang mit methodischen Problemen, die auf geringe Fallzahlen zurückzuführen sind, zu erlernen.

d) *Datenverarbeitung, Datenaufbereitung und -interpretation*

Neben Anwendungskenntnissen in gängigen Softwareprogrammen zur Datenverarbeitung – zu nennen sind hier z.B. Statistikprogramme wie MS-Excel, SAS, SPSS oder Stata sowie Programme zur Auswertung qualitativer Daten wie WinMAX oder AtlasTi – kommt der Datenaufbereitung und Dateninterpretation eine hervorgehobene Rolle in der Evaluation zu. Das Augenmerk ist hierbei zunächst auf Fragen der Kodierung und Rekodierung zu richten, die in der Evaluation insofern von besonderer Bedeutung sind, da mit unterschiedlichen methodischen Zugängen und in diesem Zusammenhang mit qualitativen und quantitativen Methoden gearbeitet wird. Vor allem bei dem Einsatz von qualitativen Methoden sollten Fragen der Kontextanalyse sowie der Stellung der Evaluatorin bzw. des Evaluators im Prozess der Erhebung und Dateninterpretation Beachtung finden. Dies gilt um so mehr, wenn formative Evaluationen durchgeführt werden, die per Definition keine eindeutige Trennung zwischen Erhebung und Beratung zulassen.

Eine erhebliche Bedeutung kommt darüber hinaus der Interpretation und Präsentation der Daten zu (Reporting). Wenn auch grundsätzlich der Anspruch an die Darlegung wissenschaftlicher Ergebnisse erhoben werden sollte, dass sie auch Laien zugänglich ist, so gilt dies für die Evaluation in besonderem Maße, als die Zielpersonen von Evaluationsberichten in der Regel über geringe empirische Methodenkenntnisse verfügen. In diesem Sinne werden an die Versprachlichung der empirischen Ergebnisse, aber auch an die Offenlegung der Methoden und ihrer Aussagekraft besondere Ansprüche

gestellt. Diesem Aspekt kommt insofern große Bedeutung zu, als Evaluation unmittelbar an Praxisfelder anknüpft und die Darstellung der Ergebnisse in Formen der Qualitäts-, Organisations- oder Programmentwicklung einmünden soll.

e) *Kenntnisse der Projektorganisation*

Evaluationen haben in der Regel Projektstatus, womit die Vermittlung von Grundkenntnissen in der Projektorganisation und dem Projektmanagement für die Aus- und Weiterbildung von Bedeutung sind. Hierzu gehört sowohl die Vermittlung von Kenntnissen über den organisatorischen Ablauf von Projekten (Methoden der Zeit- und Durchführungsplanung und -kontrolle) als auch über die Kalkulation von Kosten der Evaluationsverfahren (Methoden der Kostenplanung und -kontrolle, Verfahren der Kosten-Leistungsrechnung).



3. Organisations- und Feldkenntnisse

Feld- und Organisationskenntnisse lassen sich in drei Dimensionen gliedern, wobei die ersten beiden Dimensionen den allgemeinen Feld- und Organisationskenntnissen zuzuordnen sind, die ergänzt werden durch die Dimension der spezifischen Feldkenntnisse. Die Dimensionen im Einzelnen sind: a) Organisationswissen, b) Rechts- und Verwaltungswissen und c) spezifische Feldkenntnisse. In allen Fällen geht es darum, Kenntnisse zu vermitteln, die es erlauben, sich in Erhebungs-, Gesprächs- und Darstellungssituationen in die institutionelle Lage der zu Evaluierenden zu versetzen sowie die besonderen Strukturen deren jeweiliger Wirkungsfelder verstehen zu können.

a) Organisationswissen

Organisationswissen spielt insofern für die Evaluation eine bedeutende Rolle, als Evaluationen in der Regel entweder Organisationen als Rahmenbedingung erfahren oder sich selbst mit Organisationen und deren Entwicklung auseinandersetzen. Von daher ist die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen ‚Definitionen‘ von Organisation bzw. mit der Frage der ‚Abgrenzung von Organisationen‘ gegenüber Institutionen und anderen sozialen Systemen grundlegende Voraussetzung jeder Aus- und Weiterbildung. Für eine angemessene Befassung mit Fragen der Organisation ist in diesem Kontext auch die Vermittlung von Grundlagen der Organisationstheorie und damit der Funktionsweisen und dem Wandel von Organisationen unerlässlich. Die Bedeutung dieser Kenntnisse liegt zum einen darin, ein Verständnis für die Logik von Organisationen zu erlangen, zum anderen in der Vorbereitung auf den Austausch zwischen Evaluatorinnen/Evaluatoren als Organisationsberaterinnen/-berater auf der einen und Beratenen auf der anderen Seite über das angemessene praktische Verständnis von Funktionen und Folgen des Organisierens. Mit unterschiedlichen Auffassungen und Schwerpunkten von Prozessen des Organisierens werden auch die Probleme der Kooperation oder Verweigerung thematisiert.

Ein weiterer zu vermittelnder Bereich ‚Handlung vs. Struktur‘ setzt diese theoretische Befassung für praktische Zwecke in pointierender Weise fort. Im alltäglichen Geschäft der Evaluationsberatung bereitet bei zentralen Fragen zu Fehlentwicklungen und Reorganisationen ein theoretisches Training auf ein diagnostisches Augenmaß vor. Hierbei interessieren insbesondere das Verständnis für schwer zu beeinflussende Rahmenbedingungen des Handelns (Strukturen) einerseits, die Chancen für Freiräume gestalterischer Eingriffe (Handeln) andererseits.

Ein dritter Bereich ‚Interaktion/Kommunikation‘ soll theoretisch auf eine Ebene des Gestaltungsspielraums von Reorganisationsprozessen in Organisationen vorbereitet werden, denen eine herausragende Bedeutung in der Praxis zukommt. Ein theoretisches Verständnis von solchen Prozessen er-

möglicht praktische Empfehlungen bei der Zusammenführung von Einzelaktivitäten zu sich verfestigenden neuen Verpflichtungen.

b) Rechts- und Verwaltungswissen

Die Vermittlung von Rechts- und Verwaltungswissen setzt die Konkretisierung der Ausbildung von Evaluatoreninnen/Evaluatoren fort. Eine Einführung in die Rechtswissenschaft bzw. ausgewählte Rechtsgebiete soll der Tatsache Rechnung tragen, dass so gut wie alle Organisationsvollzüge und besonders deren Veränderung rechtliche Voraussetzungen und Konsequenzen haben. Das Problem einer entsprechenden Ausbildung besteht besonders darin, eine Zusammenstellung der entsprechenden Inhalte in Lehrinhalten und Büchern finden zu können. Das Monopol der juristischen Vollausbildung blockiert die notwendige Detailweitergabe von relevantem Wissen in Sondereinheiten der Vermittlung.

Darüber hinaus ist Wissen im Bereich von ‚Verwaltungslehre in ihrem Aufbau und Abläufen‘ notwendig. Organisation ist auf das Engste mit Bürokratisierungsvorgängen verknüpft. Jede Kenntnis und Kritik dieser Vorgänge ist darauf angewiesen, dass fundamentale Prozesse der Reorganisation stets mit Vorkenntnissen im Sinne der Abläufe und möglicher Veränderungen verbunden sind.

Im Kontext dieser Dimension stehen auch die verschiedenen Verbands- und Unternehmensformen sowie typische ‚Geschäftsprozesse‘ in Organisationen. In der Praxis der Organisation spielt die Abwicklung der alten und der eventuell neu konzipierten Ziele eine große rechtliche Rolle. Mit entsprechendem Detailwissen können viele Begehren und Vorschläge mit angemessenen Argumenten zurückgewiesen, angenommen oder modifiziert werden. Das eröffnet in hohem Maße die Akzeptanz und Wertschätzung von Evaluationsfachleuten.

c) Spezifische Feldkenntnisse

Aufgrund der unterschiedlichen Anwendungsfelder von Evaluation bzw. der heterogenen Arbeitsbereiche von Evaluatoreninnen/Evaluatoren können die im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung in der Evaluation notwendigerweise zu erwerbenden speziellen Feldkenntnisse nicht einem einheitlichen Wissenskanon verpflichtet werden. Dennoch spielen sie in der Aus- und Weiterbildung insofern eine entscheidende Rolle, als sie in der Primärausbildung bzw. einer späteren speziellen Weiterbildung konkretes Praxiswissen abbilden. Mit anderen Worten: die zuvor beschriebenen allgemeinen Feldkenntnisse benötigen einen konkreten Bezug zu spezifischen Organisationsstrukturen sowie rechtlichen und verwaltungstechnischen Rahmenbedingungen in einzelnen Evaluationsfeldern. In der Aus- und Weiterbildung in der Evalua-

tion sollten Feldkenntnisse in diesem Sinne exemplarisch und nach Möglichkeit im Hinblick auf zumindest zwei Evaluationsfelder weitergegeben werden. Wenn auch der Bezug zur Praxis der Evaluation nahe liegt, so bezieht sich die Vermittlung von spezifischen Feldkenntnissen in erster Linie darauf, einen Einblick in Evaluationsfelder zu erhalten, ohne dass die praktische Einübung hierin gefordert wäre.



4. Sozial- und Selbst-Kompetenzen

Das Feld Sozial- und Selbst-Kompetenzen lässt sich untergliedern in die fünf Dimensionen a) Soziale Kompetenz, b) Kommunikative Kompetenz, c) Kooperationskompetenz, d) Selbstmanagementkompetenz und e) Lern- und Problemlösekompetenz.

Der Begriff Sozial- und Selbst-Kompetenz und die Ausführungen für alle folgenden Dimensionen weisen auf die Bedeutung von Persönlichkeit, Werthaltungen und Einstellungen hin. Insbesondere kommunikative, soziale und kooperative Kompetenzen sind eng miteinander und mit der eigenen Haltung sich selbst und anderen gegenüber verbunden. Damit besteht bei der Aus- und Weiterbildung von Evaluatoren/innen immer die Notwendigkeit, in praktischen Übungen Selbsterfahrung und Rückmeldungen zum eigenen Handeln zu ermöglichen. Nur so kann die Vermittlung von Handlungswissen und -fertigkeiten durch die Förderung der Persönlichkeit der Evaluatoren/innen ergänzt werden.¹

a) Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz, verstanden als zentrale Schlüsselqualifikation, ermöglicht es die Zusammenarbeit mit anderen so zu gestalten, dass positive und negative Konsequenzen langfristig in einem günstigen Verhältnis stehen. Hier werden unter sozialer Kompetenz nur solche Kenntnisse und Fertigkeiten verstanden, die es Evaluatoren/innen ermöglichen, eine zweckmäßige, von wechselseitiger Wertschätzung und Respekt getragene Arbeitsbeziehung zu anderen Beteiligten aufzubauen und zu gestalten. Die Gestaltung solcher Arbeitsbeziehungen ist grundlegend für viele der Standards, insbesondere zur Nützlichkeit und Fairness und in den funktionalen Phasen Konzeption, Informationsgewinnung und Berichterstattung. Zusätzliche Bedeutung bekommt Soziale Kompetenz in interkulturellen und interdisziplinären Kontexten, wo unterschiedliche Sprachen, kulturelle Hintergründe und Werte den Aufbau einer respektvollen und zweckmäßigen Arbeitsbeziehung erschweren.

¹ Entsprechend sollte die Aus- und Weiterbildung allgemein und insbesondere die der Sozial- und Selbst-Kompetenzen von Evaluatoren/innen folgende zentrale Qualitätsmerkmale aufweisen (vgl. Dickmeis 1999; Döring, Ritter-Mamczek & Haders 1998; Evers 2000; Greif 1996): praktische, realitätsnahe Übungen, die „Learning-by-doing“ und (Selbst)Erfahrungen ermöglichen, haben einen hohen Anteil, z.B. durch teilnehmerorientierte Fallarbeit; die Form der Ausbildung (z.B. Lehrmethoden und -settings) stimmt mit den Inhalten überein, um Modellernen zu ermöglichen; Emotionen und Motivationen der Teilnehmenden werden mit einbezogen; Perspektiven- und Rollenvielfalt in Evaluationen sind in Übungen enthalten; Interaktive Kleingruppenarbeit; Visualisierung von zu vermittelnden Konzepten, Modellen und Strukturen; Kontinuierliches Feedback und Prozessreflexion.

Auf diese Weise könnte eine professionelle Haltung gefördert werden, die sich an bewusstem, konzeptgeleitetem Handeln, wertschätzenden und respektvollen Begegnungen und fachlich-methodischen Standards genügendem Evaluationshandeln erkennen lässt.

Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Bereiche Kontaktaufbau und -gestaltung, Perspektivenübernahme und Empathie sowie Feedback und Konfliktfähigkeit.

b) Kommunikative Kompetenz

In wichtigen funktionalen Evaluationsphasen, z.B. bei der Auftrags- und Erwartungsklärung, der Datenerhebung und Ergebnispräsentation, muss mit unterschiedlichen Personengruppen kommuniziert werden. Die Kommunikation dient dabei nicht nur der sachlichen Verständigung, sondern auch dazu Beziehungen zu gestalten (Vertrauensaufbau, Akzeptanz herstellen, Rollen vereinbaren und Interessen verfolgen) und die Rolle eines unparteiischen Dritten einzunehmen, der im Sinne einer Prozessbegleitung die Artikulation der betroffenen Parteien und Personen ermöglicht. Für professionelles Handeln von Evaluatorinnen/Evaluatoren ist es daher wichtig Kommunikation differenziert wahrzunehmen (Strukturen, Prozesse und Bedingungen), verschiedene Einflüsse auf die Kommunikation zu kennen (z.B. von Werthaltungen, mentalen Modellen, Körperhaltung und Macht) und unterschiedliche Grundformen der Kommunikation zielorientiert anwenden zu können. Dies setzt grundlegende kommunikationstheoretische Kenntnisse bspw. über typische Muster von zu erwartenden Reaktionen der Betroffenen in sozialen Prozessen und die Fähigkeit zur Übertragung in Interaktionssituationen voraus.

Vor diesem Hintergrund sind insbesondere die Bereiche Kommunikationstheorie sowie Kommunikationspraxis (Zuhören und Sprechen, Lesen und Schreiben) relevant.

c) Kooperationskompetenz

Kooperationskompetenzen sind immer dann gefragt, wenn gegenseitige, häufig interdisziplinäre, Unterstützung oder Zusammenarbeit, also die Interaktion im Evaluationsteam – oder mit externen Kooperationspartnern – und mit anderen Evaluationsbeteiligten im Mittelpunkt steht. Die Gestaltung von sozialen Interaktionen ist wiederum wichtig für die Standards zur Nützlichkeit und Durchführbarkeit in den funktionalen Phasen der Definition des Evaluationsproblems, Informationsgewinnung und Berichterstattung von Evaluationen.

In Anbetracht der wachsenden internationalen Ausrichtung bspw. im Rahmen von Projekten, die auf europäischer Ebene angesiedelt sind, ist darüber hinaus interkulturelle Kompetenz notwendige Voraussetzung für Kooperationen im Feld der Evaluation (siehe auch a) Soziale Kompetenz und b) Kommunikative Kompetenz).

Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Bereiche Präsentieren und Moderieren, Gesprächs- und Verhandlungsführung und Kooperation und Arbeit in Gruppen.

d) *Selbstmanagementkompetenz*

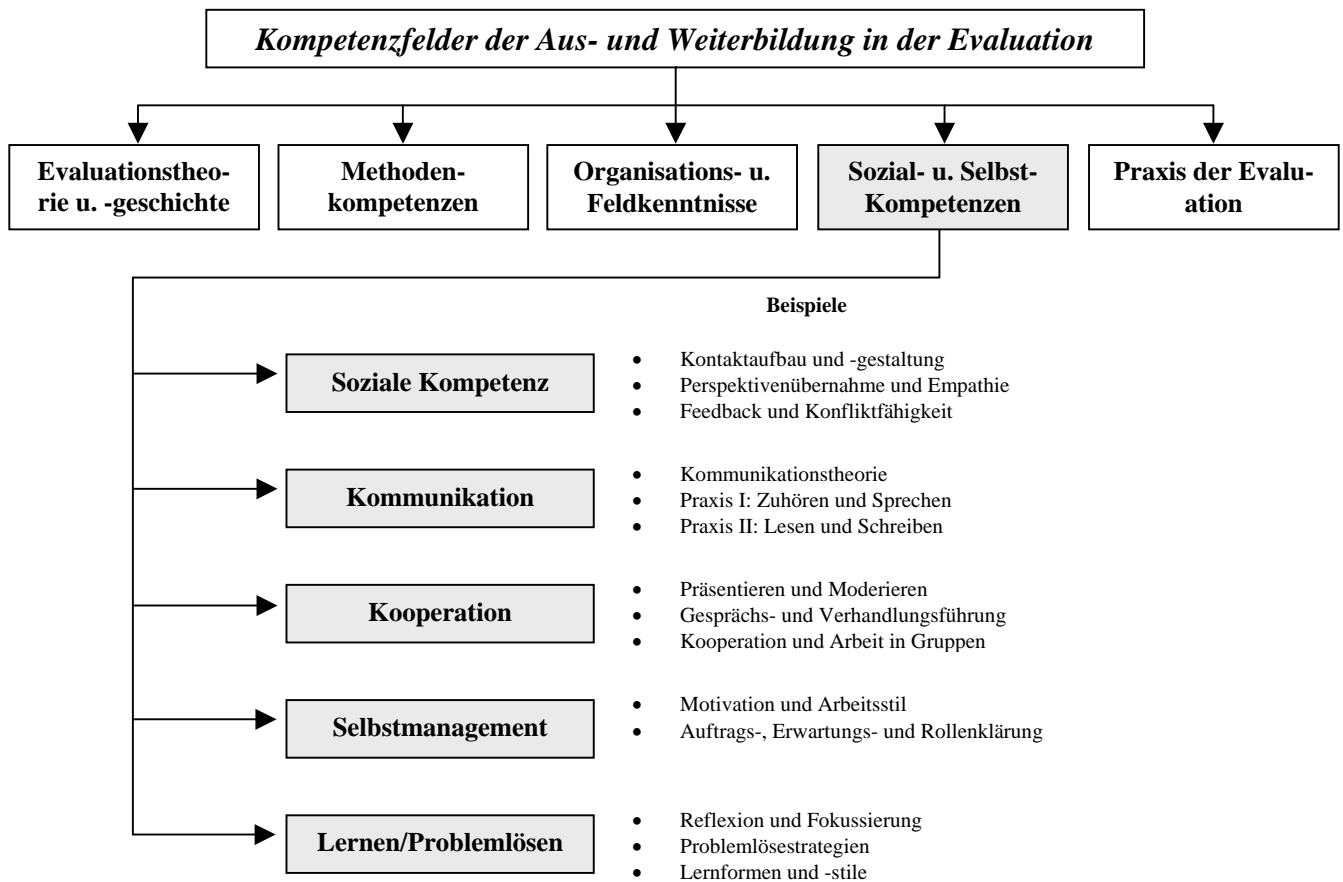
Die Bearbeitung komplexer Evaluationsprojekte erfordert von Evaluatorinnen/Evaluatoren langfristige, zielorientierte Planung und Koordination von unterschiedlichen Arbeitsschritten. Hierbei sind vielfältige Einschätzungen und Entscheidungen notwendig bzgl. Auftrag, Realisierbarkeit, Zeit-, Personal- und Mittelbedarf. Das eigene Handeln in der Evaluationsdurchführung muss dabei so gesteuert werden können, dass trotz unvorhersehbarer Hindernisse bzw. Fehleinschätzungen und trotz konkurrierender Bedürfnisse und anderer Projekte mit den gegebenen Ressourcen die Zwecke und Ziele einer Evaluation erreicht werden.

Die Selbstmanagementkompetenz ist damit besonders für die Standards zur Nützlichkeit und zur Durchführbarkeit relevant. Sie wird ergänzt durch die Kompetenz der Projektorganisation (vgl. 2e), die wesentlich auf Fragen des Projektmanagements unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten abzielt. In diesem Kontext sind im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung die Bereiche Motivation und Arbeitsstil sowie Auftrags-, Erwartungs- und Rollenklärung zu behandeln.

e) *Lern- und Problemlösekompetenz*

Das vielseitige Anforderungsprofil und die häufig sozial konstruierten Evaluationsgegenstände erfordern sozio-kulturelle Besonderheiten (z.B. Landeskultur, Organisationskultur) zu reflektieren, die Komplexität bei der Planung durch Fokussierung sinnvoll zu reduzieren, Ansätze und Methoden der Evaluation anzupassen und Empfehlungen so zu gestalten, dass diese nützlich sind. Vor allem in responsiven bzw. formativen Evaluationen wird von Evaluatorinnen/Evaluatoren erwartet, auch kurzfristig Probleme zu lösen und Anpassungen im Evaluationsprozess vorzunehmen (z.B. Gegenstandsveränderung). Lern- und Problemlösekompetenz ist damit besonders relevant für die Standards der Nützlichkeit, Durchführbarkeit und Genauigkeit.

Vor diesem Hintergrund sind insbesondere die Bereiche Reflexion und Fokussierung, Problemlösestrategien sowie Lernformen und -stile zu berücksichtigen.



5. Praxis der Evaluation

Die ‚Praxis der Evaluation‘ sollte eine Verbindung zwischen Wissen und Können im Sinne der Anwendungsfähigkeit erlangter Wissenskompetenzen ermöglichen. Darüber hinaus soll sie die Kompetenzfelder insofern zusammenführen, als Evaluation sich im Besonderen dadurch auszeichnet, dass in der Praxis die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Kompetenzen abverlangt wird.

Unter ‚Praxis der Evaluation‘ wird im Folgenden in erster Linie die Erlangung von Kompetenzen im Rahmen von Praktika als Form der systematischen Einführung in Evaluationsfelder und -aufgaben verstanden.

Die ‚Praxis der Evaluation‘ lässt sich – wenn sie auch an die zuvor dargelegten Kompetenzfelder unmittelbar anknüpft – nicht ohne Weiteres den einzelnen Dimensionen zuordnen, sondern ist vielmehr entlang grundsätzlicher Anforderungen zu gliedern, die sich auf den Umfang der Praxiserfahrung, die Qualität der Ausbilder sowie die Partizipation an unterschiedlichen Phasen der Evaluation beziehen. Im Rahmen von – notwendigerweise zeitlich begrenzten – Praktika sollte nicht zwingend die Anwendungserfahrung am Beispiel eines Projektes vorausgesetzt werden. Unter der Prämisse, dass Praktika eine Einübung in die Evaluationspraxis, gleichzeitig aber auch einen Überblick über mehrere Evaluationsphasen vermitteln sollten, ist stattdessen in der Regel eine Beteiligung der Praktikantinnen und Praktikanten an unterschiedlichen Evaluationen in unterschiedlichen Phasen zu präferieren.

a) Umfang

Wohl wissend, dass die Quantität von Praktika keine Gewissheit über deren Qualität bietet, sind aufgrund des besonderen Charakters der Evaluation vergleichsweise lange Praxisphasen zu empfehlen. Evaluation zeichnet sich dadurch aus, dass sie spezifische Kompetenzen voraussetzt, diese aber mehr als in anderen sozialwissenschaftlichen Feldern erst durch ihre spezifische Zusammenführung und Interpretation in der Praxis zu hinreichenden Evaluationskompetenzen werden. Darüber hinaus legt die Heterogenität der Praxisfelder und der verwendeten Evaluationsverfahren nahe, dass zumindest in zwei Evaluationsfeldern praktische Kompetenzen erworben werden. Unter diesen Prämissen ist eine Praxisphase von jeweils sechs Wochen in mindestens zwei Feldern der Evaluation zu empfehlen. Hierbei sollte die Möglichkeit der Anrechnung von bereits erworbener beruflicher Evaluationspraxis bestehen.

b) *Qualität der Ausbilder*

Der Qualität der Ausbilder bzw. der Einrichtungen, in denen Praktika absolviert werden können, kommt eine besondere Bedeutung zu. Für den Bereich der Evaluation ergibt sich hierbei das Problem, dass bislang kein ausgewiesenes Berufsbild der Evaluatorin bzw. des Evaluators vorhanden ist. Mithin kann die Qualitätsvermutung über Praktikumsstellen nicht aus einer formalen Qualifikation hergeleitet werden, wie dies in anderen Bereichen möglich ist, sondern ist nur indirekt über Kriterien zu erfassen. Hierzu gehört in erster Linie der Nachweis ausreichender Erfahrungen im Bereich der Evaluation. Praktikumsstellen sollten demzufolge bereits seit längerer Zeit in einem oder mehreren Feldern Evaluationen durchführen und über entsprechend evaluationserfahrenes Personal verfügen. Sie sollten darüber hinaus in der Regel in alle folgenden Phasen der Evaluation involviert und nicht lediglich mit Einzelaspekten von Evaluationsverfahren betraut sein. Die Einrichtungen sollten über ein ausgearbeitetes Praktikumskonzept verfügen bzw. ein solches entwickeln, das insbesondere auf die zu vermittelnden Kompetenzen und die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen eingeht.

c) *Phasen der Evaluation*

Planung von Evaluationen

Ein Praktikum sollte den Praktikantinnen und Praktikanten die Möglichkeit bieten, bereits in die Planung von Evaluationsverfahren eingebunden zu sein. Hierunter sind insbesondere die Beteiligung an Verhandlungen mit möglichen Auftraggebern, die Konzeptionalisierung der Evaluation bzw. die Entwicklung des Evaluationsdesigns, die Kosten- und Projektplanung sowie gegebenenfalls die Personalrekrutierung zu verstehen. Mit Blick auf die vorangegangenen Empfehlungen sollte in dieser Praktikumsphase die Einübung von Aspekten aller Kompetenzfelder möglich sein. So kann im Rahmen der Konzeptionalisierung des Evaluationsvorhabens auf theoretisches und feldspezifisches Hintergrundwissen rekurriert werden und im Hinblick auf die Kosten- und Projektplanung in einem weiteren Sinne methodisches Wissen, insbesondere wirtschaftswissenschaftliche Kenntnis Anwendung finden. Vorgespräche und Verhandlungen mit Auftraggebern schließlich ermöglichen, Sozial- und Selbst-Kompetenzen zu erlernen bzw. anzuwenden.

Durchführung von Evaluationen

Die Durchführung von Evaluationen schließt insbesondere an Organisations- und Feldkenntnisse, Methodenkenntnisse sowie Sozial- und Selbstkompetenzen an. Praktika sollten entsprechend in Organisationsstrukturen und die politischen Implikationen des jeweiligen Evaluationsbereichs einführen sowie darüber hinausreichende feldspezifische Hintergründe vermitteln. Hieran an-

schließlich sollten innerhalb von Praktika die beschriebenen methodischen Kenntnisse in Form der Entwicklung von Untersuchungsdesigns und der Operationalisierung von Fragestellungen, der Datenerhebung und Datenauswertung Anwendung finden. Hierbei sollten nach Möglichkeit sowohl Einblicke in die Praxis quantitativer als auch qualitativer Erhebungsverfahren ermöglicht werden. Wichtig erscheint zudem, dass vor allem auch die „Brüche“ zwischen methodischen Kenntnissen und ihrer praktischen Anwendung unter Bedingungen definierter Zeit- und Personalressourcen sowie unter Konzessionen an Projekt- und Programmdesigns erfahrbar gemacht werden.

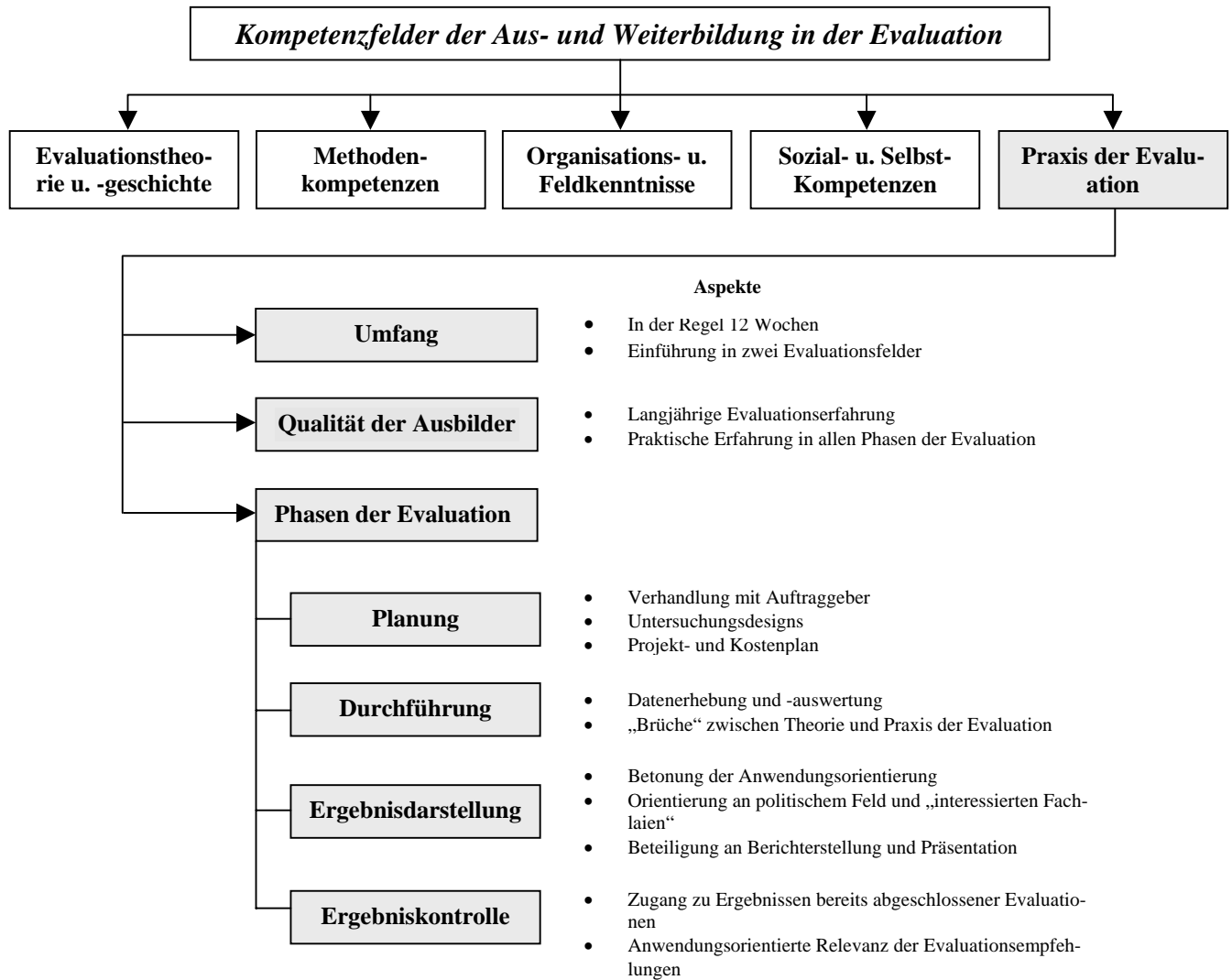
Darstellung und Präsentation der Evaluationsergebnisse

Die Evaluation und vor allem die Verwendung und Relevanz von Evaluationsergebnissen ist auf eine angemessene schriftliche und mündliche Darstellung angewiesen. Dies gilt für Evaluation im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen in verstärktem Maße, da sie weniger eine Verwertung im wissenschaftlichen als vielmehr die Verwertung im praktischen, häufig politischen Kontext impliziert. Evaluation ist anwendungsorientiert und besitzt in diesem Sinne beratenden Charakter, der für die Berichterstellung die Einbeziehung von Handlungsempfehlungen nahe legt. Die Darstellung der Evaluationsergebnisse sollte Bezug nehmen auf interessierte Fachleuten. Diese hier nur kurz skizzierten besonderen Anforderungen an Evaluationsberichte verweisen darauf, dass der Erstellung der Berichte im Rahmen von Praktika besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, zumal die Erfahrung zeigt, dass die Berichterstellung für Berufsanfänger im Bereich der Evaluation eine besondere Hürde darstellt. Darüber hinaus sollte Praktikantinnen und Praktikanten die Möglichkeit gegeben werden, Evaluationsergebnisse auch in Form von Vorträgen darzulegen oder zumindest in die Vortragsvorbereitung einbezogen zu sein.

Ergebniskontrolle

Ausgehend davon, dass Evaluation neben ihrer bewertenden Funktion zu meist auch Entwicklungscharakter inne hat und häufig im Zusammenhang mit Wirkungs- und Implementationsforschung steht, sollten innerhalb von Praktika Einblicke in die Konsequenzen von Projekten, Programmen und der daran anschließenden Empfehlungen auf Grundlage von Evaluationen vermittelt werden. Zu denken ist hierbei an evaluationsspezifische Fragestellungen, wie bspw. jene der Übertragbarkeit und der Nachhaltigkeit von Programmen. Einrichtungen, an denen Praktika im Bereich der Evaluation absolviert werden können, sollten daher Praktikantinnen und Praktikanten Zugang zu den Ergebnissen, der Verwertung und den Effekten von Evaluationsempfehlungen aus bereits abgeschlossenen Evaluationen ermöglichen. Die retrospektive Relevanz der Evaluationsergebnisse für die Praxis, so die

hier zugrunde liegende Erfahrung, stellt eine gute Hilfestellung für die künftige Evaluationspraxis dar, indem sie angemessene Einblicke in die politische Verwertungspraxis sowie die Chancen und Grenzen der Evaluation gibt.



Zusammenfassung

Die vorliegenden Empfehlungen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation sollen einen Orientierungsrahmen für die Entwicklung von Programmen und Modulen der Aus- und Weiterbildung in der Evaluation anbieten und mittelfristig zu einer Professionalisierung der Evaluatoreninnen/Evaluatoren und somit zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Evaluation beitragen. Sie bedürfen vor allem mit Blick auf die Feld- und Organisationskenntnisse der Konkretisierung, um den Besonderheiten der jeweiligen Bereiche der Evaluation Rechnung zu tragen. Diese Arbeit ist im Anschluss an die dargelegten Empfehlungen noch zu leisten. Die nachfolgend nochmals zusammengefassten Module und ihre jeweiligen Dimensionen sind entsprechend nicht als erschöpfend zu verstehen.

Hierzu trägt bei, dass die wohl wichtigste Aufgabe in der Ausbildung zur Evaluatorin/zum Evaluator die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen, von Theorie und Praxis, von Wissen und Können in einer Person ist, die nur schwerlich im Rahmen der beschriebenen Module alleine zu leisten ist. Evaluation ist in mehrfacher Hinsicht eine Querschnittswissenschaft, da sie neben den unterschiedlichen Betätigungsfeldern immer zugleich theoretisches und methodisches Hintergrundwissen als auch die unmittelbare praktische Anwendung fordert. Die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation kann in diesem Sinne Grundlagen vermitteln. In der Evaluation jedoch reicht es in der Regel nicht aus, alleine hervorragend methodisch, theoretisch, organisations- und feldspezifisch oder im Hinblick auf Sozial- und Selbst-Kompetenzen ausgebildet zu sein. Auch ein ausschließlich praxisorientierter Zugang greift zu kurz. Viel mehr ist eine Synthese zwischen diesen unterschiedlichen Fertigkeiten herzustellen, um in einem häufig von der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher politischer und wissenschaftlicher Intentionen geprägten Feld bestehen zu können.

Kompetenzfelder und Dimensionen in Stichworten

Evaluationstheorie und -geschichte

- Grundlagen**
- ⇒ Definitionen – Evaluation und Evaluationsforschung
 - ⇒ Kennzeichen einer Evaluation
 - ⇒ Funktionen von Evaluationen
 - ⇒ Dimensionen von Evaluationen
- Evaluationsgeschichte**
- ⇒ Entwicklungstrends
 - ⇒ nationale Evaluationskulturen
 - ⇒ Einflüsse von Kontextfaktoren auf die Entwicklung von Evaluation
- Evaluationsansätze**
- ⇒ Theoretische und methodologische Ansätze und Modelle
 - ⇒ Positionierung und Aufgabenstellung, methodische Ausgestaltung
- Evaluationsstandards**
- ⇒ Sicherung der Qualität von Evaluation
 - ⇒ Kommunikationsinstrument
 - ⇒ Konfliktmanagement, Steuerung von Evaluationen

Methodenkompetenzen

- Grundzüge der empirischen Sozialforschung und Untersuchungsdesign**
- ⇒ Wissenschaftstheoretische Grundlagen
 - ⇒ Entwicklung und Operationalisierung von Fragestellungen
 - ⇒ Planung empirischer Untersuchungen, Auswahl- und Messverfahren
- Datenerhebung, -aufbereitung und -interpretation**
- ⇒ Grundlagen von Erhebungsformen
 - ⇒ Entwicklung von Erhebungsinstrumenten
- Statistische Kenntnisse**
- ⇒ Univariate Häufigkeitsverteilungen, Kreuztabellen, Varianzanalyse
 - ⇒ Verfahren zur Messung von Zusammenhängen, Signifikanztests
- Datenauswertung**
- ⇒ Anwendungskennnisse in Softwarepaketen zur quantitativen und qualitativen Datenanalyse
 - ⇒ Kodierung und Rekodierung
 - ⇒ Dateninterpretation und Reporting
- Projektorganisation**
- ⇒ Zeitplanung, Durchführungsplanung und -kontrolle
 - ⇒ Kostenplanung und -kontrolle
 - ⇒ Einführung in Fragen der Kosten-Leistungs-Rechnung

Organisations- und Feldkenntnisse

- Organisationswissen** ⇒ Organisationsbegriff, Organisieren
⇒ Handlung vs. Struktur
⇒ Kommunikation und Interaktion
- Rechts- und Verwaltungswissen** ⇒ Einführung Rechtswissenschaft
⇒ Verwaltungslehre
⇒ Geschäftsprozesse
- Spezifische Feldkenntnisse** ⇒ Unterschiedliche Praxisfelder
⇒ Spezifisches Organisations- und Kommunikationswissen
⇒ Spezifisches Rechts- und Verwaltungswissen

Sozial- und Selbst-Kompetenzen

- Soziale Kompetenz** ⇒ Kontaktaufbau und -gestaltung
⇒ Perspektivenübernahme und Empathie
⇒ Feedback und Konfliktfähigkeit
- Kommunikative Kompetenz** ⇒ Kommunikationstheorie
⇒ Praxis I: Zuhören und Sprechen
⇒ Praxis II: Lesen und Schreiben
- Kooperationskompetenz** ⇒ Präsentieren und Moderieren
⇒ Gesprächs- und Verhandlungsführung
⇒ Kooperation und Arbeit in Gruppen
- Selbstmanagementkompetenzen** ⇒ Motivation und Arbeitsstil
⇒ Auftrag-, Erwartungs- und Rollenklärung
- Lern- und Problemlösekompetenz** ⇒ Reflexion und Fokussierung
⇒ Problemlösungsstrategien
⇒ Lernformen und -stile

Praxis der Evaluation

- Umfang**
- ⇒ In der Regel 12 Wochen
 - ⇒ Einführung in zwei Evaluationsfelder
- Qualität der Ausbilder**
- ⇒ Langjährige Evaluationserfahrung
 - ⇒ Praktische Erfahrungen in allen Phasen der Evaluation
- Phasen der Evaluation**
- ⇒ Planung (Verhandlung mit Auftraggebern, Untersuchungsdesign, Projekt- und Kostenplan)
 - ⇒ Durchführung (Datenerhebung und -auswertung, „Brüche“ zwischen Theorie und Praxis der Evaluation)
 - ⇒ Ergebnisdarstellung (Anwendungsorientierung, Orientierung an politischem Feld und „interessierten Fachleuten“, Berichterstellung und Präsentation)
 - ⇒ Ergebniskontrolle (Zugang zu Ergebnissen bereits abgeschlossener Evaluationen, Anwendungsorientierte Relevanz der Evaluationsempfehlungen)

Autorinnen und Autoren

Alexandra Caspari, Manfred Hennen, Dirk Scheffler, Uwe Schmidt, Oliver Schwab

Mitwirkende sowie Kommentatorinnen und Kommentatoren

Tasso Brandt, Cornelia Damrath, Stefanie Ernst, Tanja Gallisch, Michael Heiger, Eva Heinold-Krug, Maren Hiltmann, Berthold Schobert, Sandra Speer, Elisabeth Springer, Reinhard Stockmann, Gaby Wunderlich

Literatur

Die folgenden Literaturhinweise sollen einen ersten Einblick in die zuvor dargestellten Module ermöglichen und sind ausdrücklich nicht als vollständige Liste relevanter Arbeiten zur Aus- und Weiterbildung in der Evaluation zu verstehen.

Grundlegende Einführungen, Standardwerke zum Thema Evaluation:

- Beywl, W. (1988). *Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Grundlegung, Konzeption und Anwendung des Modells der responsiven Evaluation*. Frankfurt a.M. u.a.: Lang.
- Boyle, R. & Lemaire, D. (1999). *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*. New Brunswick
- DeGEval, Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (Hrsg.) (2002). *Standards für Evaluation*. Köln: DeGEval.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Beverly Hills.
- Heiner, M. (Hrsg.) (1988). *Selbstevaluation in der Sozialen Arbeit: Fallbeispiele zur Dokumentation und Reflexion beruflichen Handelns*. Freiburg: Lambertus.
- Heiner, M. (Hrsg.) (1998). *Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen*. Weinheim: Juventa.
- Hellstern, G. & Wollmann, H. (1983). *Evaluierungsforschung. Ansätze und Methoden dargestellt am Beispiel des Städtebaus*. Basel, Stuttgart.
- Hornbostel, S. (1997). *Wissenschaftsindikatoren: Bewertung in der Wissenschaft*. Opalden: Westdeutscher Verlag.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, Sanders, J. R. (Hrsg.) (2000). *Handbuch der Evaluationsstandards. Die Standards des „Joint Committee on Standards for Educational Evaluation“*. Opladen: Leske & Budrich.
- Kromrey, H. (2001). *Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis*. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24(2), S. 105-131.
- Lipsey, M.W. (2000). *Meta-analysis and the learning curve in evaluation practice*. In: American Journal of Evaluation 21-2, S.207-212.
- Owen, J. M. & Rogers, P. J. (1999). *Program Evaluation. Forms and Approaches*. London. Sage.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation. The New Century Text*. Thousand Oaks: Sage.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E. & Lipsey, M. W. (2000). *Evaluation. A Systematic Approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Sanders, J.R. (2000). *Handbuch der Evaluationsstandards*. Opladen: Leske & Budrich.

- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Newbury Park u.a.: Sage.
- Shadish, W. R. Jr., Cook, T. D. & Leviton, L. C. (1991). *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stockmann, R. (Hrsg.) (2000). *Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder*. Opladen: Leske & Budrich.
- Stockmann, R. (2002): *Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte?* Zeitschrift für Evaluation, 1(2), S. 209-243.
- Stufflebeam, D. L. (2001). *Evaluation Models*. New Directions for Evaluation, 89. San Francisco: Jossey Bass.
- Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F. / Kellaghan, T. (2000). *Evaluation Models*. Boston: Kluwer.
- Weiss, C.H. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wittmann, W. (1985). *Evaluationsforschung. Aufgaben, Problem und Anwendungen*. Berlin: Springer.
- Worthen, B.R., Sanders, J.R. & Fitzpatrick, J.L. (1997). *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Longman.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (1998). *Lehrbuch Evaluation*. Bern: Hans Huber.

Literatur zum Thema Aus- und Weiterbildung in der Evaluation:

- Altschuld, J. W. & Engle, M. (Hrsg.), *The Preparation of Professional Evaluators: Issues, Perspectives, and Programs (New Directions for Program Evaluation 62)*. San Francisco: Jossey Bass.
- Brandt, T. (2002). *Qualifikationsanforderungen für Evaluatoren – Überlegungen zur Entwicklung eines Ergänzungsstudiums Evaluation*. Freie Universität Berlin: Diplomarbeit.
- Davis, B.G. (Hrsg.) (1986). *The Teaching of Evaluation Across the Disciplines (New Directions for Program Evaluation 29)*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hennen, M. (2002). *Die Module Organisationswissen und Feldkenntnisse*. In: Zeitschrift für Evaluation 1, S.189-196.
- Hennen, M. & Schmidt, U. (2001). *Aus- und Weiterbildung in der Evaluation*. In: Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Hrsg.): *Evaluation. Reformmotor oder Reformbremse*. Köln, S. 31-34.
- Scheffler, D. (2002). *Basiskompetenzen professioneller EvaluatorInnen – ein Modul zur Aus- und Weiterbildung in Evaluation*. In: Zeitschrift für Evaluation 2, S. 343-352.
- Schmidt, U. (2002). *Methodenkompetenz in der Evaluation*. In: Zeitschrift für Evaluation 1, S.197-202.

Literatur zu Methoden der empirischen Sozialforschung:

- Diekmann, A. (2001). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek: Rowohlt, 7. Aufl.
- Flick, Uwe (2000). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 5. Aufl. Reinbek: Rowohlt
- Kromrey, H. (2000). *Empirische Sozialforschung*. Opladen: Leske & Budrich, 9. Aufl.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 6. Aufl. München: Oldenbourg

Literatur zum Thema Sozial- und Selbst-Kompetenz:

- Dickmeis, Claudia (1999). *Supervision und Training - zwei Seiten derselben Medaille? Möglichkeiten und Grenzen der Verbindung von Supervision und Training vor dem Hintergrund der Erweiterung sozialer Kompetenz*. In: Kuehl, Wolfgang & Schindewolf, Regina (Hrsg.), *Supervision und das Ende der Wende. Professionelle Kompetenzentwicklung in den neuen Bundesländern*, Opladen (Series: Focus Soziale Arbeit): Leske + Budrich, Band 3, S. 269-283.
- Döring, K.W., Ritter-Mamczek, B. & Haders, P.-U. (1998). *Die Praxis der Weiterbildung*. Einheim (2. überarb. Aufl.): Deutscher Studienverlag.
- Evers, R. (2000). *Soziale Kompetenz zwischen Rationalisierung und Humanisierung – eine erwachsenenpädagogische Analyse*. (Dissertation). Münster: Lit. Verlag.
- Fisch, R., Beck, D. & Englich, B. (Hrsg.) (2001). *Projektgruppen in Organisationen – Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (1996). *Teamfähigkeiten und Selbstorganisationskompetenzen*. In: Greif, S. & Kurtz, H.-J. (Hrsg.): *Handbuch selbstorganisierten Lernens*, S.161-178. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Gürs, M. & Nowak, C. (1995). *Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse*. 3. Aufl. Meezen: Limmer Verlag
- Steiger, T. & Lippmann, E. (Hrsg.) (1999). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*, 2 Bde. Berlin: Springer
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (1990). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 8. Aufl. Bern: Huber

Internetlinks – Auswahl

<http://eval.cgu.edu/> (Michael Scriven, Claremont Graduate University)

<http://ericae.net/~rudner/educ637/> (Lawrence Rudner, Catholic University of America)

[Laboratory in Program Evaluation](#) (Emil Posavac, Loyola University-Chicago)

<http://www.ericae.net/misc/evalsyl.htm> (Übersicht über Lehrpläne von Evaluationskursen)

<http://www.verwaltung.uni-mainz.de/ZQ/aw-materialien.htm> (Materialien zur Aus- und Weiterbildung des Arbeitskreises – u.a. ein Überblick über internationale Standorte der Aus- und Weiterbildung)

<http://www.eval.org/EvaluationDocuments/aeaprin6.html> (A report from the AEA Task-Force on Guiding Principles of Evaluators)

<http://www.policy-evaluation.org/> (Virtual Library: Evaluation)