

# **EVALUIERUNG**

## **REGIONALER PROJEKTE UND PROGRAMME**

**Grundlagen  
und Alternativen  
aus systemischer Sicht**

Paper für die  
LEADER + Thematische Arbeitsgruppe  
„Systemische Instrumente“

29./30. Juni 2004

DI. Richard Hummelbrunner  
ÖAR-Regionalberatung, Graz

## 1. LOGIK HERKÖMMLICHER PLANUNGS- UND EVALUIERUNGSMETHODEN

---

Die meisten Planungsansätze in der Regionalentwicklung basieren auf den Instrumenten der strategischen Unternehmensplanung und des „Management by objectives“. Diese wurden vor ca. 40 Jahren für Situationen mit geringer Komplexität und relativ stabilen Umweltbedingungen konzipiert und sind in einem gesellschaftlichen Kontext entstanden, der von allgemeiner Planungseuphorie geprägt war. Geleitet von der Vorstellung, dass prinzipiell jeder Entwicklungsprozess zielgerichtet und planbar ist, gehen sie von einem mechanistischen Entwicklungsverständnis und von linearen Ursachen – Wirkungsbeziehungen aus.

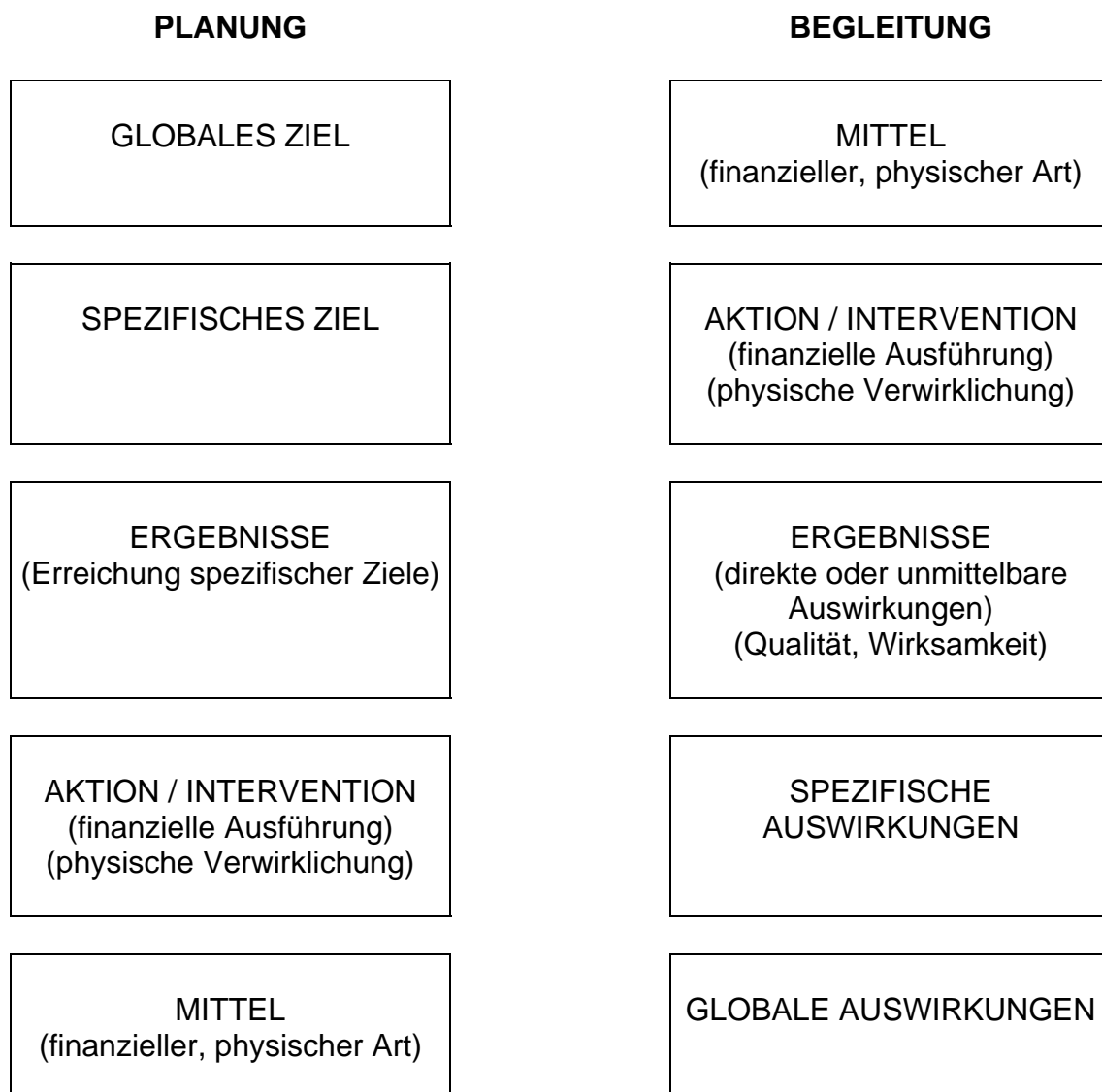
Dieser Ansatz wird exemplarisch durch das „**Logical Framework**“ verkörpert, das in den letzten Jahren zu einem Standardformat für Planung und Evaluierung in vielen EU-Programmen (insbesondere Strukturfonds und PHARE) geworden ist. Es besteht aus Satz von Instrumenten und Prozeduren, mit dem Entwicklungsprozesse nach einem logischen Schema strukturiert werden können. Es ermöglicht die Steuerung der Umsetzung gemäß der vereinbarten Planung und erleichtert die gemeinsame Kommunikation zwischen den verschiedenen für die Durchführung verantwortlichen Stellen. Die große Verbreitung dieser Methode beruht auf dem relativ leicht verständlichen Format sowie ihrer offenkundigen Stärke, Planungsprozesse logisch nachvollziehbar zu machen und für eine nachfolgende Kontrolle aufzubereiten.

Bei der Planung von regionalen Entwicklungsprojekten bzw. Programmen werden üblicherweise - ausgehend von der Analyse der Ausgangssituation - die angestrebten (globalen und spezifischen) Ziele samt erwarteter Ergebnisse definiert und den zu ihrer Erreichung erforderlichen Aktionen und Mitteln zugeordnet. Als Grundlage dienen Annahmen darüber, welche Ergebnisse in bezug auf die angestrebten Ziele erwartet werden und welche Mittel und Aktionen erforderlich sind, diese Ergebnisse zu erreichen. Die einzelnen Komponenten werden gemäß ihren angenommenen kausalen Zusammenhängen in Form einer **linearen Ziel - Mittel - Ergebnis Logik** dargestellt.

Bei der Begleitung kommt es in gewissem Sinne zu einer **Umkehrung** der Planungslogik. Denn dabei werden die der Planung zugrunde gelegten Annahmen, insbesondere die kausalen Beziehungen zwischen Mittel, Aktionen und Ergebnissen, überprüft, wobei die Logik der Programmplanung in umgekehrter Reihenfolge angewandt wird (siehe Abb. 1):

- Unter Verwendung gewisser Mittel werden Aktionen durchgeführt
- Diese Aktionen ermöglichen direkte und unmittelbare Ergebnisse bzw. Auswirkungen, die eine Beurteilung der Qualität bzw. Wirksamkeit zulassen
- Diese Ergebnisse haben Auswirkungen auf die angestrebten spezifischen Ziele
- Die spezifischen Auswirkungen müssen insgesamt Auswirkungen auf das globale Ziel der Interventionen haben.

**Abb. 1: LOGISCHES SCHEMA**



Die Begleitung erfolgt dabei in der Regel in zwei Schritten (die zumeist getrennt durchgeführt werden):

- Informationen und Daten über die Durchführung und die dabei gemachten Erfahrungen, in der Regel gestützt auf Indikatoren, werden gesammelt und aufbereitet (Monitoring)
- Die gewonnenen Informationen werden aufgrund von Kriterien bewertet und daraus Schlussfolgerungen für künftiges Handeln gezogen (Evaluierung)

Diese lineare Logik setzt relativ einfache Situationen voraus (und wurde auch dafür konzipiert), die jedoch für Regionen kaum (mehr) zutreffen. Die Anforderungen der regionalen Entwicklungsarbeit werden zunehmend komplexer und die Bewältigung dieser Komplexität ist zu einer zentralen Herausforderung geworden.

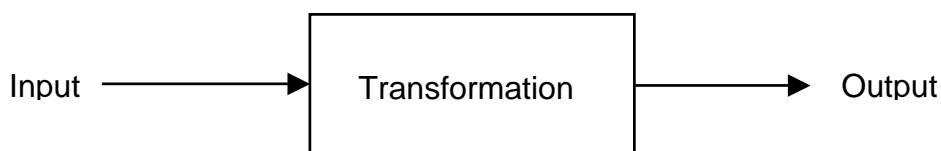
Komplexe Situationen unterscheiden sich von „einfachen“ durch folgende Merkmale:

<b>Einfache Situation</b>	<b>Komplexe Situation</b>
– wenige, gleichartige Elemente	– viele, verschiedene Elemente
– geringe Vernetztheit	– starke Vernetztheit
– wenig Verhaltensmöglichkeiten der Elemente	– viele verschiedene Verhaltensmöglichkeiten der Elemente
– determinierte, stabile Wirkungsverläufe	– viele veränderliche Wirkungsverläufe
– vollständig analysierbar	– beschränkt analysierbar
– quantifizierbares Verhalten	– beschränkt quantifizierbare Verhaltensmuster
– prognostizierbar (= analytisch erklärbar, Sicherheit erreichbar)	– erkennbar (= synthetisch verstehbar, Unsicherheit reduzierbar)
– konstruierbar	– beschränkt lenkbar

Sehr viele Situationen sind nicht zuletzt deshalb komplex, weil es sich um soziale Systeme handelt, in denen Menschen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Interessenslagen, Werten und Absichten handeln. Dies gilt im besonderen Ausmaß für lokale und regionale Entwicklungskontexte.

Komplexität ist allerdings keine objektive Größe, sondern subjektiv. Sie wird von den verschiedenen Beteiligten unterschiedlich erlebt, interpretiert und auch bewältigt. Und sie ist eine besondere Herausforderung für unser Alltagsdenken, das nach einfachen „linearen“ Gesetzmäßigkeiten funktioniert.

Eine häufige Reaktion auf diese Anforderung ist, Komplexität zu ignorieren, sie also gar nicht wahrzunehmen. Oder sie gedanklich zu sehr zu reduzieren, um sie handhabbar zu machen. Damit werden aber häufig gerade sozialen Systemen ihre wichtigsten Eigenschaften – Eigendynamik und Selbstorganisation – abgesprochen und wie „triviale“ Maschinen behandelt. Die Realität wird dann als einfaches Input-Output Modell betrachtet, bei dem derselbe Input immer zu demselben Output führt.



Das „Logical Framework“ ist eine derartige gedankliche Trivialisierung und daher nur sehr eingeschränkt für die Evaluierung komplexer Vorhaben wie z.B. regionale Entwicklungsprogramme geeignet, bei denen eine Palette von Zielen von einer Vielzahl relativ autonomer Akteure in einem relativ dynamischen Umfeld umgesetzt werden.

## **2. SCHWÄCHEN UND GEFAHREN AUS SYSTEMISCHER SICHT**

---

- **Mechanistische, lineare Sicht von Entwicklung**

Die Umsetzung eines Vorhabens wird als bloße Abwicklung einer vorab festgelegten Planung begriffen, häufig einhergehend mit einer klaren Trennung zwischen „Planern“ und „Umsetzern“. Diese Sichtweise mag für einfache Situationen oder „harte“ Vorhaben (z.B. Infrastrukturprojekte) durchaus zutreffen, ist aber für „weiche“ Vorhaben, bei denen soziale Prozesse eine zentrale Rolle spielen, absolut unpassend. Denn hier verfügt das Vorhaben selbst über ein Eigenleben und eine Eigenlogik, die bei der Bewertung adäquat berücksichtigt werden müssen.

In komplexen Situationen verliert auch die klare Zuschreibung von Ursache und Wirkung, auf der lineares Denken beruht, seine Gültigkeit. Durch Vernetzung und Wechselwirkungen werden Wirkungsketten geschlossen und zirkulär, jedes Element kann grundsätzlich beides sein: Ursache und Wirkung. In solchen Situationen ergeben aber herkömmliche Wirkungsanalysen mit ihrer klaren Trennung und Abfolge von Output, Ergebnis und Wirkung keinen Sinn mehr. Außerdem stehen auch das Vorhaben und seine Umfeld in einem zirkulären Zusammenhang: bereits erste Ergebnisse können zu einer Veränderung des Kontexts führen (dies ist auch oft beabsichtigt), was wiederum auf den Inhalt und die weitere Umsetzung des Vorhabens zurückwirkt usw.

- **Isoliertes, sektorales Denken**

Die Wirklichkeit wird als eine Ansammlung von Phänomenen angesehen, die jeweils für sich betrachtet und analysiert werden. Partialanalysen (z.B. nach Sektoren, Grundfunktionen für regionale Entwicklung) werden eher zusammenhanglos durchgeführt, die daraus abgeleiteten Probleme und Ziele werden isoliert nebeneinander gestellt und behandelt. Damit kann zwar die Detailkomplexität erfasst werden (Zahl und Charakteristik der Elemente), relevante Zusammenhänge und Dynamik bleiben jedoch ausgeklammert.

So ist etwa das Ergebnis der häufig verwendeten SWOT-Analyse eine relativ statische Auflistung von Stärken und Schwächen (manchmal ergänzt durch eine Betrachtung von Chancen und Gefahren). Stärken und Schwächen sind aber nur relativ, z.B. im Verhältnis zu Wettbewerbern oder in Bezug auf bestimmte Ziele festlegbar. Außerdem erfordert eine derartige Analyse, dass strategische Erfolgsfaktoren identifiziert werden können, deren Wirkungsweise bekannt und empirisch ermittelbar sind. Beides ist aber in regionalen Kontexten nur schwer möglich.

Auch die im Rahmen des Monitoring verwendeten Indikatoren werden zumeist isoliert auf Basis linearer Wirkungsketten abgeleitet, eventuell noch differenziert nach unterschiedlichen Funktionen (z.B. Ergebnis-, Wirkungsindikatoren). Gerade in komplexen Situationen werden dadurch relativ zusammenhanglose Informationen gesammelt, die geringen Erkenntniswert für das Gesamtsystem haben. Derartige Monitoringsysteme sind daten- und nicht informationsorientiert und können die jeweiligen Verantwortlichen nur sehr bedingt mit jenen Daten versorgen, die für ihre Bedürfnisse und Entscheidungen relevant sind.

- **Förderung kurzfristiger, leicht messbarer Ergebnisse**

Ausgehend von einem Ethos der Rationalität und Kontrolle werden Vorhaben „monitoringfähig“ gemacht, d.h. in einer Form strukturiert, dass sie mittels Indikatoren beschreibbar sind. Dies führt zu einer Bevorzugung leicht erfassbarer Daten, unabhängig von ihrer Relevanz für die Bewertung des Vorhabens. Vor allem die Fokussierung auf quantifizierbare Größen verleitet zur Konzentration auf messbare Outputs, d.h. kurzfristige Effekte, deren Erreichung noch dazu von den Verantwortlichen relativ leicht beeinflusst werden kann.

Dadurch wird ein Denken und Handeln gefördert, das auf kurzfristig erreichbare, leicht messbare Ergebnisse ausgerichtet ist. Qualitative Informationen und Prozesse, die eher längerfristig wirken und in Bezug auf die Erzielung nachhaltiger Effekte von Bedeutung sind, werden hingegen tendenziell vernachlässigt.

- **„Ersatz“ von Zielen durch Indikatoren**

Die vorrangige Fixierung auf Indikatoren kann dazu führen, sie nicht als bloßen Hinweis sondern als Ersatz für Ziele und ihre Erreichung zu behandeln. Gerade in Verbindung mit (exzessiver) Quantifizierung steht dann bei der Bewertung nicht die Erreichung der Ziele, sondern jene der Ziel-Indikatoren im Vordergrund. Sie werden damit oft zu Symbolen erfolgreicher Umsetzung hochstilisiert und ersetzen eine eingehendere Analyse und Bewertung des Erreichten.

Indikatoren werden im vorab festgelegt und zumeist von Personen fernab von den zu beobachtenden Ereignissen. Sie beschreiben Zustände daher eher kontextunabhängig, in technokratischen oder statistischen Kategorien, außerdem engen sie den Beobachtungsraum ein. Die Auswertung und Interpretation wird wiederum zumeist fernab der Informations“lieferanten“ und ohne deren Einbeziehung vorgenommen. Bei diesen Analysen dominieren Aggregation und Durchschnittsbildung, wodurch relevante Unterschiede oft nicht wahrgenommen werden.

- **„Tunnelblick“ auf Vorhaben**

Die Grundhaltung einer Plan- und Machbarkeit von Zukunft verleitet zu einem unkritischen Glauben an den erstellten Plan und zu einer Vernachlässigung der realen Ereignisse. Als Folge wird das Vorhaben vom Gesamtgeschehen abgekoppelt betrachtet, wichtige Entwicklungen im Umfeld werden entweder ausgeblendet oder als unerwünschte, störende „Nebenwirkungen“ wahrgenommen.

Der Fokus der Bewertung wird darauf gelegt, ob beabsichtigte Ergebnisse überhaupt und in der beabsichtigten Art und Weise erreicht wurden (Einsatz von Mitteln, Durchführung von Aktionen gemäß Plan). Unbeabsichtigte Effekte und unvorhergesehene Entwicklungen werden bei der Bewertung entweder nicht erfasst oder nicht im Zusammenhang mit der Logik des Vorhabens analysiert. Dieser "Tunnelblick" ist besonders nachteilig in jenen Situationen, wo die Erfassung dieser Effekte von erheblicher Bedeutung ist: bei schwer vorhersehbaren Wirkungs-

weisen, Unklarheit bei den Akteuren über Ziele und Strategien oder komplexen Wechselwirkungen mit dem jeweiligen Umfeld.

- **Tendenz zur Vereinfachung der Zusammenhänge**

Die grundlegende Vereinfachung besteht darin, dass in der Regel nur Ziel - Mittel-Ergebnis Relationen betrachtet werden, unter bewusster Ausklammerung der beteiligten Akteure mit ihren Motiven und Interessen. Durch die Betonung einer (oft nur vordergründigen) Einigung auf gemeinsame Ziele und Problemlösungswege werden unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zuwenig berücksichtigt.

Außerdem (ver)führt die Methode dazu, Widersprüche auszublenden, da die Kausalität der vertikalen, linearen Logik keine Zielkonflikte zulässt. Wechselwirkungen oder mehrdimensionale Beziehungen werden generell unterbunden, wodurch komplexe Probleme oft in sehr unangemessener Weise reduziert werden.

- **Orientierung auf Vergangenheit und Probleme**

Die Evaluierung besteht aus einem gezielten Rückblick auf die bisherige Umsetzungspraxis eines Vorhabens. Einerseits erlauben aber die Daten hier oft nur einen sehr selektiven Einblick, zumeist mit erheblichen zeitlichen Verzögerungen. Andererseits werden dadurch aktuelle Entwicklungen sowie eine Vorausschau und Bewertung von Zukunftstrends tendenziell vernachlässigt, obwohl dies für die weitere Umsetzung oft wesentlich relevanter ist.

Die Evaluierung soll Erkenntnisse liefern, die auf den bisher gemachten Erfahrungen aufbauen. Da in unserer Gesellschaft jedoch eine Orientierung auf Probleme weitverbreitet ist, wird bei diesem Rückblick das Hauptaugenmerk auf die Erfassung und Bewertung der auftretenden Schwierigkeiten und Probleme gelegt.

- **Fokus auf Defizite und Schuldige**

Das Kernstück von Evaluierungen ist zumeist ein Vergleich von Plandaten mit Umsetzungsergebnissen und führt zur Feststellung von Umsetzungsdefiziten. Diese Orientierung wird durch die im Monitoring gesammelten Indikatoren und deren (übertriebene) Quantifizierung noch verstärkt. Denn diese Informationen sind das wesentliche Ausgangsmaterial für Evaluierungen.

Die relativ isolierte Betrachtung von Phänomenen führt dazu, an oberflächlichen Symptomen hängen zu bleiben. Mangels Einsicht in die grundlegenden Strukturen und Zusammenhänge werden punktuell Fehler identifiziert und dafür „Schuldige“ benannt.

### 3. GERINGE LERNWIRKUNG UND ANWENDUNG

---

Evaluierung soll Lerneffekte bei den an einem Vorhaben Beteiligten auslösen und eine Verbesserung in Konzeption und Durchführung bewirken. Die bisherigen Erfahrungen zeigen jedoch, dass die nach der oben beschriebenen Methodik durchgeführten Evaluierungen von EU-Strukturfondsprogrammen in diesen Bereichen erhebliche Defizite aufweisen. Gründe dafür sind u.a.:

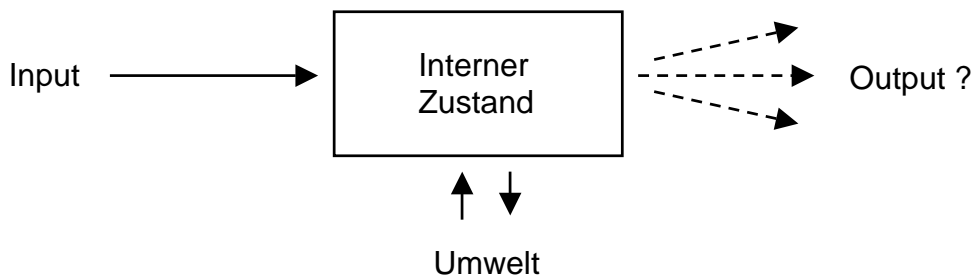
- Evaluierung wird primär auf Grund von Anforderungen der Förderungsgeber durchgeführt. Dabei dominiert die Zwischen- und Ex-post Bewertung, die von externen ExpertInnen durchgeführt werden müssen. Da ihre Durchführung eine externe Verpflichtung ist, besteht die Tendenz zu einer standardisierten Durchführung auf Basis vorgegebener Modelle und top-down formulierten Fragestellungen, ohne auf die jeweiligen Besonderheiten und Anforderungen des Programms bzw. der Beteiligten einzugehen.
- Durch die externe Verpflichtung dominieren die Kontrollaspekte, das Ziel der Evaluierung wird in einem Rechenschaftsbericht an Außenstehende und nicht in Erkenntnisgewinn für die unmittelbar Beteiligten gesehen. Und in Fällen, wo Lerneffekte mit der Evaluierung dezidiert angestrebt werden, werden sie durch die Vermischung mit der Kontrollfunktion erheblich beeinträchtigt.
- Die Ergebnisse und Empfehlungen sind zumeist eine subjektive Synthese durch ExpertInnen. Damit werden die unterschiedlichen internen Sichtweisen durch eine externe ersetzt, ohne dass damit ein ausreichendes Lernen im evaluierten System oder eine konstruktive Auseinandersetzung mit diesen Unterschieden stattfindet.
- Evaluierung besteht zumeist aus einer punktuellen Beobachtung zu einem festgelegten Zeitpunkt (z.B. Ex-ante, Zwischenbewertung). Dadurch gibt es auch nur einen einzigen Zeitpunkt, zu dem Lernen aus Evaluierung möglich ist.
- Als Lernform dominiert das Anpassungslernen, mit dem kurzfristig auf beobachtete Abweichungen vom Plansoll reagiert wird. Die daraus abgeleiteten Empfehlungen erfolgen primär nach dem Muster „mehr des Gleichen“, grundsätzlichere Alternativen werden kaum in Erwägung gezogen.
- Dem Evaluierungsprozeß liegt ein veraltetes und wenig effektives Lernmuster zugrunde. Die Evaluierung wird als wissenschaftliche Untersuchung durchgeführt, die wesentlichen Erkenntnisse und Empfehlungen werden von den EvaluatorInnen in einem Bericht zusammengefaßt. Dieser wird den Evaluierten zur Stellungnahme übermittelt, zudem finden Präsentationen im Rahmen von Sitzungen der Begleitausschüsse statt.

Aus all diesen Gründen resultiert auch eine relativ geringe Umsetzung von Evaluierungsergebnissen. Dies wird noch verstärkt durch schlechtes Timing und den relativ hohen Abstimmungs- und Arbeitsaufwand bei der Anpassung von Programmen. Obwohl eine derartige Anpassung grundsätzlich vorgesehen ist, führen die damit verbundenen Anforderungen meist dazu, dass Veränderungen - wenn überhaupt - nur mit viel Aufwand und zu einem fixierten Zeitpunkt (in der Regel also zu spät) in den Programmen berücksichtigt werden.

#### 4. EVALUIERUNG AUS SYSTEMISCHER SICHT

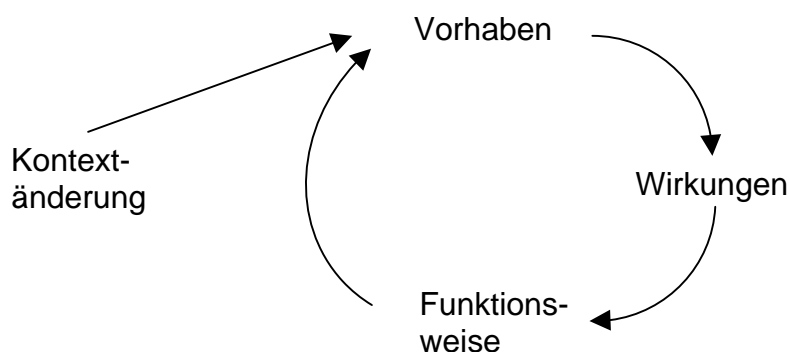
Projekte oder Programme werden im allgemeinen aus einer linearen Sicht definiert, d.h. zur Lösung einer Problemsituation oder zur Erreichung vorab definierter Ziele werden bestimmte Aktivitäten mit den dafür vorgesehenen Mitteln geplant. Sie stellen aber gleichzeitig **Interventionen in regionale oder lokale Entwicklungskontexte** dar, die aus vielfältig vernetzten Teil-Systemen bestehen (soziale, wirtschaftliche, politische, administrative).

In komplexen Systemen wirken Interventionen aber nicht (nur) linear und in eine Richtung, sondern sie lösen infolge der den Teil- Systemen innewohnenden Eigendynamiken auch Prozesse aus, die sich nicht auf die ursprünglichen Absichten reduzieren lassen. Soziale Systeme können zudem - je nach ihrem internen Zustand - auf denselben Input zu verschiedenen Zeiten verschieden reagieren. Da sie in einer wechselseitigen Beziehung zu ihrer Umwelt stehen, kann dieses Verhalten weder aus den Inputs noch aus den internen Zuständen abgeleitet werden, sondern ist ein Produkt der Interaktion von beiden.



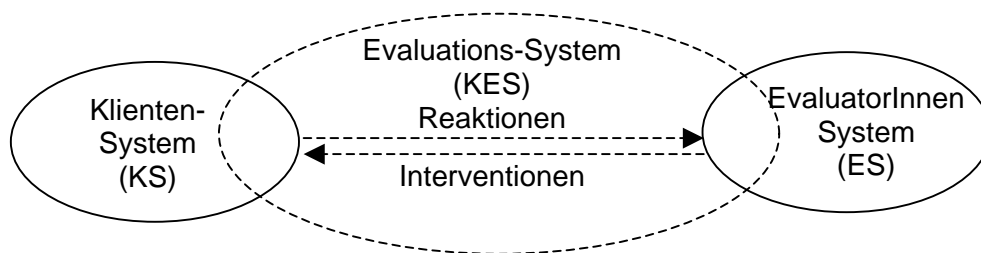
Die Evaluierung von Vorhaben sollte diese komplexen Wechselwirkungen und Beziehungen berücksichtigen, um passende Erklärungen und Handlungsempfehlungen liefern zu können. Aus systemischer Sicht kann Evaluierung daher

- einerseits die aus Interventionen in regionale Systeme resultierenden **Wirkungen** erklären und nachvollziehen, um daraus Schlussfolgerungen für die Wirksamkeit und mögliche Anpassungen der Intervention abzuleiten.
- andererseits aber auch das Verständnis für die **Funktionsweise** dieser Systeme selbst fördern. Aus der Beurteilung der durch die Intervention ausgelösten Prozesse können Erkenntnisse über den internen Zustand und die Umweltbeziehungen des regionalen Systems gewonnen werden, die wiederum Hinweise für die Anpassung der Intervention liefern.



Hilfreich dabei ist, auch den Evaluierungsgegenstand (Programm oder Projekt) als System zu betrachten. Da die Realisierung in der Regel durch soziale Systeme erfolgt (Personen, Organisationen), stellt er ein lebendes System dar, das über eine entsprechende Fähigkeit zur Selbstorganisation und eine Eigenlogik verfügt.

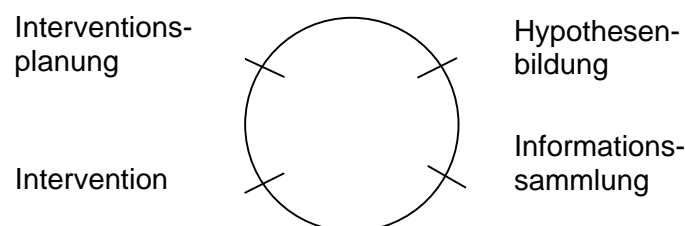
Auch der Evaluierungsprozess kann als soziales System betrachtet werden. Es wird als zeitlich befristeter, gemeinsamer Kontext zwischen einem EvaluatorInnen-System ES (beauftragte ExpertInnen) und einem Klientensystem KS definiert, das aus den Auftraggebern, den Umsetzungsverantwortlichen und sonstigen Beteiligten („stakeholdern“) besteht. Dieses üblicherweise mittels Vertrag eingerichtete System verfolgt gemeinsame Ziele und verfügt über eine Struktur zu deren Erreichung (z.B. Begleitausschuss, Steuerungsgruppe, Workshops).



Alle drei beteiligten Systeme sind füreinander Umwelt. Was immer im Evaluations-system passiert, kann Auswirkungen auf die beiden Ausgangssysteme (ES und KS) haben, und umgekehrt. Evaluierung ist daher eine **Intervention in ein (Klienten)System**, die dort wiederum Reaktionen hervorrufen kann. Sie ist daher ein zirkulärer Vorgang, in dem sich die beteiligten Systeme wechselseitig beeinflussen.

Aus systemischer Sicht können Interventionen in soziale System nicht als Eingriffe zur Erzielung einer ganz bestimmten, linear zurechenbaren Wirkung angesehen werden, sondern sie sollen Anregungen zur Selbststeuerung liefern. Systemische Evaluierung ist daher eine Intervention, die die Autonomie des Klientensystems respektiert und auf systemischen Grundsätzen beruht (siehe Pkt. 5). Sie soll in erster Linie die **Fähigkeiten des Klientensystems steigern**, das evaluierte Vorhaben und seine Auswirkungen zu verstehen sowie Probleme zu erkennen und zu lösen.

Die einzelnen Interventionen der EvaluatorsInnen sollen daher eine kontinuierliche **Reflexionsschleife** nach dem Muster „Informationssammlung - Hypothesenbildung - Interventionsplanung - Intervention“ durchlaufen. Die Interventionen sind demnach inputs (methodische, fachliche), die gezielt in das zu evaluierende System eingebracht werden und deren Wirkung anschließend beobachtet wird.



## 5. GRUNDSÄTZE SYSTEMISCHER EVALUIERUNG

---

### • Ganzheitliche Betrachtungsweise

Denken in Systemen erfordert die Einnahme einer ganzheitlichen Sicht in Bezug auf den Evaluierungsgegenstand. Die Hauptunterschiede des ganzheitlich-systemischen zu dem bislang dominierenden, mechanistischen Weltbild sind stichwortartig:

<b>Mechanistisches Weltbild</b>	<b>Ganzheitlich-systemisches Weltbild</b>
– Hierarchie	– Vernetzungen
– Maschinenweltbild	– lebendige Organismen
– Logik (Widerspruchsfreiheit)	– Psycho-logik (Widersprüche)
– Ursache-Wirkungs-Denken	– Denken in Wechselwirkungen
– Richtig/falsch Beurteilungen	– Beurteilung nach Funktionalität
– Geplanter Wandel	– Balance von Bewahren und Verändern
– Organisation	– Selbstorganisation
– Struktur	– Prozess

Ganzheitliches Denken versucht zudem, eine Situation aus verschiedenen Gesichtspunkten zu erfassen und verschiedene Perspektiven einzubeziehen, um so zu einem umfassenden Bild zu kommen.

### • Konstruktivistisches Denken

Die Wirklichkeit wird dabei nicht als „objektive“ Tatsache angesehen, sondern als Ergebnis von Vorstellungen („Konstruktionen“) und Übereinkünften darüber, was „wirklich“ ist. Systeme existieren daher nicht real, sondern sie werden dadurch geschaffen, dass sie von einer Umwelt unterschieden werden sowie Elemente und ihre Beziehungen identifiziert werden. Diese Unterscheidungen werden von Beobachtern für bestimmte Zwecke getroffen, bei mehreren Beobachtern kann übereinstimmende Wahrnehmung nicht vorausgesetzt, sondern muss gemeinsam erarbeitet werden.

Auch Probleme in sozialen Systemen sind von den Beteiligten „konstruiert“: was den einen als Problem erscheint, ist oft für andere bedeutungslos oder stellt sogar eine Lösung dar. Unerwünschte Zustände werden nur dann zum Problem, wenn sie durch Kommunikation und Handlungen über einen Zeitraum aufrechterhalten werden. Probleme schaffen aber auch ihr eigenes System, d.h. sie können durch Kommunikation und Handlungen überhaupt erst hervorgerufen werden. In solchen Fällen muss sich nicht das System ändern, sondern die Kommunikation rund um das Problem.

Nicht zuletzt sind auch die im Rahmen von Evaluierungen getroffenen Aussagen „Konstruktionen“ der Beteiligten. Da Beobachtung nicht objektiv ist, sondern immer durch einen subjektiven Beobachter erfolgt, können auch keine objektiven Bewertungen durch EvaluatorInnen erfolgen. Ziel ist es daher, durch Kommunikation zwischen Beteiligten die individuellen Wirklichkeiten („innere Landkarten“) auszutauschen und eine Verständigung darüber zu fördern, wie das Vorhaben bewertet wird und wie seine Wirkungen von den relevanten Umwelten erlebt werden.

- **Erfassung relevanter Zusammenhänge und Strukturen**

Systemisches Denken ist vernetzt, d.h. es analysiert jene Zusammenhänge, die für die konkrete Situation am wichtigsten sind, ohne Rücksicht auf bestehende (organisatorische oder territoriale) Grenzen. Da jedes System gleichzeitig auch Teil eines umfassenderen Ganzen ist, soll auch die Beziehung der verschiedenen Ebenen berücksichtigt werden. Dazu ist es hilfreich, Vorhaben in kybernetischer Form darzustellen (z.B. Regelkreise, Flussdiagramme). Einfache graphische Modelle erleichtern auch die Überprüfung ursprünglicher Annahmen über Zusammenhänge im Lichte der bei der Umsetzung gemachten Erfahrungen.

Das Verständnis relevanter Zusammenhänge dient auch dazu, erfolgversprechende Ansatzpunkte für Veränderung zu identifizieren (z.B. aktive, kritische Elemente). Eingriffe mit der stärksten Hebelwirkung sind deswegen oft nicht naheliegend, da Ursache und Wirkung in komplexen Systemen räumlich und zeitlich erheblich auseinanderliegen können. Daher müssen statt der Betrachtung einzelner Ereignisse jene Tiefenstrukturen herausgearbeitet werden, die diese „Symptome“ hervorrufen. Auf dieser Basis können auch vernetzte Indikatorensysteme entwickelt werden, die in der Lage sind, Entwicklungen passend abzubilden und relevante Informationen für die Steuerung der Umsetzung eines Vorhabens zu liefern. Als Indikatoren sollten auch qualitative Einschätzungen und Beobachtungen herangezogen werden, da diese das Verhalten der Beteiligten viel stärker beeinflussen und abbilden als Zahlen.

- **Erkennen von Mustern und Systemdynamik**

Komplexe Situationen sind weder im Detail analysierbar noch im Verhalten und den Resultaten eindeutig quantifizierbar. Sie können aber als Ganzes erkannt, verstanden und gestaltet werden, indem die zugrundeliegenden Muster erfasst werden. Denn durch das Zusammenspiel von Struktur und Verhalten bilden sich Regeln heraus, welche die Verhaltenmöglichkeiten des betrachteten Systems einschränken. Diese Muster erlauben eine Orientierung und ermöglichen Vorhersagen über das künftige Verhalten. Die Unterbrechung von Mustern bzw. die Einführung neuer Handlungsmuster zählen zu den effektivsten Interventionen, mit denen Veränderungen in sozialen Systemen bewirkt werden können.

Systemdenken ist Prozessdenken, bei dem die aufeinander einwirkenden Kräfte und Wechselwirkungsmechanismen als Ausgangspunkt für Problemlösungen angesehen und analysiert werden. Soziale Systeme sind durch Selbststeuerung gekennzeichnet. Ihre konstitutiven Elemente sind Handlungen, die Handlungen bewirken und durch Handlungen erzeugt werden. Diagnosen und Interventionen sind daher nicht bei Personen anzusetzen, sondern bei Handlungen und deren Voraussetzungen.

In vielen Situationen liegt die wahre Hebelwirkung in einem Verständnis der dynamischen Komplexität. Sie resultiert aus den unterschiedlichen Zeithorizonten der einzelnen Teile und den zeitlichen Verläufen ihrer Verknüpfungen. Dies führt z.B. dazu, dass dieselbe Handlung kurzfristig völlig andere Auswirkungen haben kann als langfristig. Bei einer Konzentration auf kurzfristige, leicht messbare Ergebnisse besteht die Gefahr, dass diese Systemdynamik zu wenig beachtet wird und unbeabsichtigte (Neben)Wirkungen nicht oder zu spät erkannt werden.

- **Denken in Gleichzeitigkeiten und Widersprüchen**

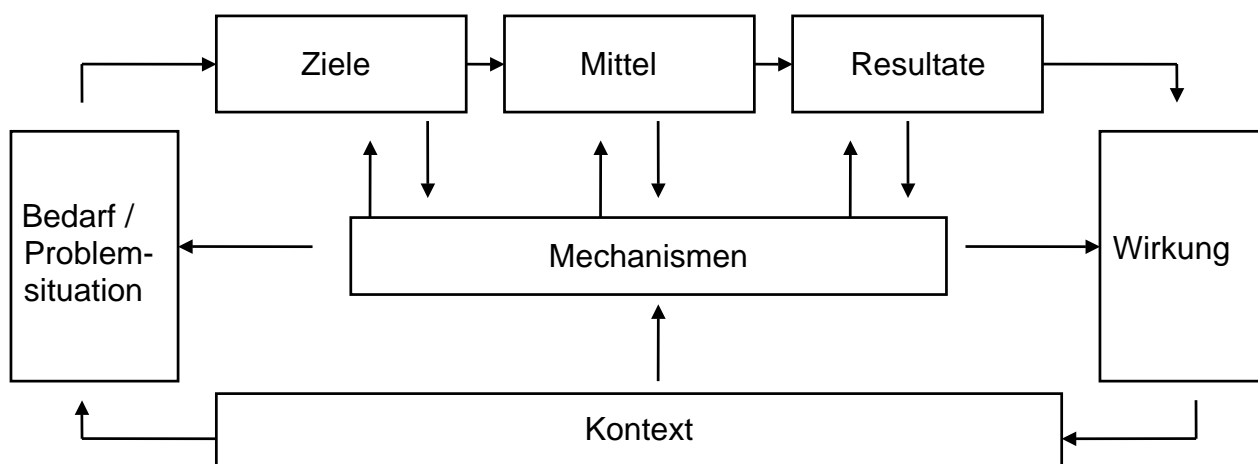
In komplexen Situationen finden in der Regel mehrere Entwicklungen gleichzeitig statt und es werden unterschiedliche Ziele verfolgt, die auch im Widerspruch zueinander stehen können. Zudem beziehen die an einem Vorhaben Beteiligten ihre Handlungsmotive nicht nur aus gemeinsamen Zielen, sondern auch aus ihren jeweiligen sozialen Beziehungen und Interessen. Dies kann zu einer erheblichen Diskrepanz zwischen formaler Übereinstimmung über die Ziele und der Realität eines Vorhabens führen. Es ist daher erforderlich, neben expliziten auch die impliziten Zielsetzungen und Motive zu berücksichtigen, die bei der Umsetzung wirksam sind.

Betrachtet man Vorhaben als lebende soziale Systeme, so verfügen sie über eine große und schwer vorhersehbare Bandbreite an Verhaltensmöglichkeiten. Daher kann man nur in Ausnahmefällen von einer linearen Beziehung zwischen Aktivitäten und ihren Ergebnissen ausgehen. Es ist daher unerlässlich, neben den beabsichtigten bzw. erwarteten Wirkungen auch unvorhergesehene Entwicklungen sowie unbeabsichtigte (Neben)Wirkungen zu erfassen.

- **Evaluierungsgegenstand als System**

Um das zu evaluierende Vorhaben als System zu betrachten, muß es in seine wesentlichen Elemente und Beziehungen zerlegt werden und von einer Umwelt abgegrenzt werden. Die Beobachtungseinheit der Evaluierung ist daher das zu bewertende Vorhaben in seiner jeweiligen Umwelt. Dadurch werden Ziel - Mittel - Relationen nicht isoliert bewertet - dies ist gerade bei kleineren Programmen oder Einzelprojekten wenig erfolgversprechend - sondern der Kontext in den Vordergrund gerückt.

Resultate bzw. Wirkungen werden nicht als isolierte Phänomene behandelt, sondern als das Ergebnis von bestimmten Mechanismen unter bestimmten Kontextbedingungen. Auf dieser Grundlage werden die typischen Wirkungsmuster herausgearbeitet und es können differenzierte Erkenntnisse für das „(Nicht-) Funktionieren“ des Programms bzw. einzelner Teile abgeleitet werden. Bei dieser Differenzierung spielen auch Unterschiede bei den Erklärungen und Bewertungen einzelner Beteiligter eine wichtige Rolle. Nicht beabsichtigte Effekte erlauben Rückschlüsse auf zuwenig beachtete Aspekte des Programms oder seines Kontexts.



- **Lösungs- und Zukunftsorientierung**

Aus Problemen bzw. Fehlern zu lernen, kann hilfreich sein, ist aber oftmals demotivierend, zu aufwendig oder zu langsam. Außerdem führt die vertiefte Diskussion über Probleme nicht notwendigerweise zu Lösungen, sondern oft nur zu weiteren Problemen und zu einer intensiven Suche nach „Schuldigen“. Zudem ist das Lösungssystem nicht notwendigerweise identisch mit dem Problemsystem, durch die Vernetzung können Änderungen in einem Bereich bereits zu entscheidenden Änderungen des gesamten Musters führen. Damit sind für komplexe Probleme durchaus einfache Lösungen möglich.

Der Weg zu Lösungen kann daher auch direkt eingeschlagen werden. Ziel der Lösungsorientierung ist, die Selbstorganisationskräfte des Klienten - Systems für einen zukünftigen Zustand soweit zu aktivieren, dass das Problem bzw. seine Beschreibung verschwindet. Da die Wahrnehmung die Realität gestaltet, macht es einen fundamentalen Unterschied aus, ob man seine Aufmerksamkeit „gegen etwas“ oder „für etwas“ ausrichtet. Dieser Blick nach vorne ist vor allem dann empfehlenswert, wenn eine Problemsituation emotional sehr belastet ist und die Beteiligten sehr eng und über einen längeren Zeitraum in das Problem verstrickt sind.

- **Gemeinsamer Lern- und Reflexionsprozess**

Damit Evaluierung die Problemlösungskapazität des Klienten-Systems verbessern kann, ist sie als partnerschaftlicher Lernprozess anzulegen. Der Evaluator ist in diesem Zusammenhang kein „objektiver“ Prüfer, sondern „subjektiver“ Partner, dessen Außen- bzw. Fremdsicht die Innensicht der im bewerteten System Tätigen ergänzt und die ihre Reflexionsfähigkeit erhöht. Die Rolle geht über jene eines Moderators hinaus und erfordert aktive Interventionen und Störungen, um die gemeinsam festgelegten Evaluierungsziele zu erreichen. Dazu dient die insbesondere die Sammlung von Informationen und deren Rückspiegelung in vielfältiger und oft überraschender Form, wofür die Verwendung systemischer Techniken besonders hilfreich ist.

Die Durchführung der Evaluierung ist ein iterativer Lernprozess, der als eine Abfolge von Reflexionsschleifen angesehen werden kann. Da Lernen in sozialen System von außen nur angeregt werden kann, werden durch einen derartigen Prozess vor allem die Chancen und Anlässe für Lernen deutlich erhöht. Daraus entsteht auch ein eigenständiger Prozessnutzen für die daran Beteiligten, der zumeist größer ist als der Erkenntnisgewinn durch den abschließenden Bericht und die darin enthaltenen Empfehlungen.

Zur Gestaltung des Lernprozesses ist eine zweckdienliche Kombination von externen Anstößen und interner Reflexion anzuwenden. Durch den gezielten Einsatz von Selbstevaluierung können die komplexe Realität der Beteiligten und ihre Logik besser erfasst und leichter unmittelbar umsetzbare Erkenntnisse gewonnen werden. Durch eine passende Kombination mit Fremdbeobachtung können die Nachteile und „blinden Flecken“ der Selbstevaluierung weitgehend vermieden werden.

Um die Unterschiede zwischen den beteiligten Akteuren sichtbar und bearbeitbar zu machen, ist in erster Linie ein geeigneter Rahmen erforderlich, in dem eine konstruktive Diskussion und Auseinandersetzung unter den Beteiligten geführt werden kann.

Gruppenprozessen ist dabei der Vorzug zu geben, da mit ihnen komplexe Realitäten am besten abgebildet werden können. Auf die kreative Gestaltung der Diskussionen und die Auswahl der TeilnehmerInnen ist dabei besonderer Wert zu legen.

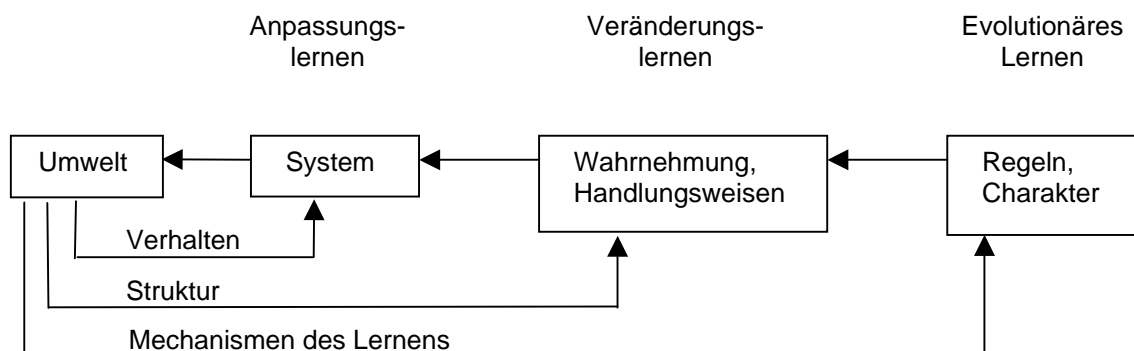
Lernen erfordert aber die Fähigkeit, Kritik vorzubringen bzw. anzunehmen sowie ein Klima des Vertrauens. Dazu ist es unbedingt notwendig, eine lernorientierte Evaluierung deutlich von Kontrolle zu trennen, da ansonsten die erforderliche Offenheit nicht gegeben ist. In jenen Fällen, wo eine Verknüpfung von Lernen und Kontrolle in Evaluierungen erfolgen soll, müssen jedoch klare Vereinbarungen getroffen werden, die ein Klima des Vertrauens gewährleisten können.

- **Vorrang für Veränderungslernen**

Um nachhaltige Lerneffekte zu erreichen, soll nicht nur an der kurzfristigen Bewältigung isolierter Problemstellungen gearbeitet werden (Anpassungslernen). Damit wird zwar gelernt, das Verhalten an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen. Verändert sich aber die Umwelt auf Dauer, genügt dieses Lernen nicht mehr. Dazu ist eine zweite Lernschleife erforderlich, die bleibende Veränderungen in der Gesamtstruktur des Systems bewirkt, um sich den neuen Umweltbedingungen anzupassen.

Durch Generatives bzw. Veränderungslernen verändert sich nicht bloß das Verhalten, sondern das gesamte Repertoire an Wahrnehmungs- und Handlungsweisen, also die internen Parameter, die Verhalten erzeugen. Dies schließt die Infragestellung von Werten und Handlungsmustern und den konstruktiven Umgang mit Unterschieden und Konflikten ein und kann damit zu einem künftig erfolgreichen Handeln in komplexen Situationen beitragen.

Auf einer noch höheren Ebene ist eine weitere Lernschleife denkbar, die durch eine Umgestaltung von Regeln und Charakter eines Systems eine Änderung in seinem Lernverhalten bewirkt (evolutionäres Lernen bzw. "Lernen lernen").



Zudem ist es erforderlich, dass Lernen nicht nur bei den einzelnen Personen stattfindet, sondern auch auf der Ebene der beteiligten Systeme (z.B. Organisationen, Durchführungsstrukturen). Die Haupthindernisse dafür sind in erster Linie Unterschiede in bezug auf die Erfassung und das Verhalten in komplexen Situationen. Höhere Ebenen des Lernens können daher nur durch ein besseres Verständnis von Komplexität und durch die Anwendung systemischen Denkens erreicht werden.

- **Konstruktive Arbeit mit Unterschieden**

Eine Schlüsselrolle bei diesen Lernprozessen spielt eine differenzierte Bewertung von Abweichungen. Diese sollen nicht von vorneherein als negativ angesehen werden, sondern ihre Gründe und Motive zunächst eingehender untersucht werden. Abweichungen haben oftmals eine wichtige Funktion im Entwicklungsprozess, denn sie können Schwächen oder auch mögliche Alternativen aufzeigen. Sie geben auch Aufschluss über Selbstorganisationskräfte und Eigendynamik eines Systems.

Einen weiteren wichtigen Beitrag kann die eingehendere Auseinandersetzung mit Ausnahmen, Diskontinuitäten, unbeabsichtigten Resultaten und Nebeneffekten liefern. Sie sollen nicht als isolierte und relativ unbedeutende Phänomene angesehen werden, sondern in die Handlungslogik des Programms / Projekts eingeordnet werden. Ähnlich wie die Abweichungen können sie Hinweise für das Auftauchen und die Bewältigung von Veränderungen bzw. neuen Herausforderungen und damit wichtige Anhaltspunkte für die Anpassung liefern.

Nicht zuletzt kann Lernen an Hand der unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten erfolgen. Dazu ist es hilfreich, die Kommunikation über die beobachteten Phänomene nach drei Dimensionen zu strukturieren:

- Beschreibung: Daten, empirische Befunde, Informationen („Fakten“)
- Erklärung: Mechanismen, die das beobachtete Phänomen hervorbringen
- Bewertung: anhand individueller oder kollektiver Kriterien und Werthaltungen

Diese drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und werden in der Alltagssprache normalerweise stark vermischt, was zu unklaren und mehrdeutigen Aussagen führt. Um einen Konsens erreichen zu können, ist es daher erforderlich, sie klar zu trennen und jeweils möglichst genau zu formulieren. Konsens soll auf allen drei Ebenen hergestellt werden, doch sind die Chancen auf eine Einigung bei den Beschreibungen am höchsten, da sie sich auf von allen beobachtbare Fakten stützen.

- **Konsequente Anwendungsorientierung**

Damit eine Evaluierung die für die Erzielung von Lerneffekten relevanten Informationen liefern kann, soll bereits zu Beginn Klarheit über die beabsichtigte Anwendung der Ergebnisse bestehen. Die identifizierten Anwender und Nutzer der Ergebnisse sollen zudem bereits bei der Formulierung der Aufgabenstellung involviert sein und auch am weiteren Evaluierungsprozess beteiligt sein.

Da sich die Informationsbedürfnisse der Beteiligten bei längeren Evaluierungsprozessen im Zeitablauf ändern können sollte das Design zu Beginn nur grob festgelegt werden und offen genug bleiben, um situativ auf neue Anforderungen reagieren zu können.

Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass an einem Vorhaben unterschiedliche Ebenen beteiligt sind (z.B. EU-Kommission, Programmverantwortliche, Durchführer von Maßnahmen). Diese haben jeweils unterschiedliche Aufgaben und benötigen entsprechend unterschiedliche Informationen von Evaluierungen. Dies sollte bei der Formulierung der Terms of Reference und der Evaluierungsfragen beachtet werden.