

Zusammen bewerten – gemeinsam verändern

Instrumentarium zur Selbstevaluierung
von Projekten in der Internationalen
Zusammenarbeit (SEPIZ)



Karin Fiege, Gesa Grundmann, Michael Hagedorn, Monika Bayr, Dorothee Heidhues, Florian Landorff, Waltraud Novak, Michael Scholze

Zusammen bewerten -- gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ). Berlin, 2004

Zusammenfassung

Selbstevaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit ist zwar kein neues Thema – allerdings scheint es nach wie vor ein „Exot“ im Spektrum der unterschiedlichen Konzepte und Methoden zur Bewertung von Projekten zu sein. In Abgrenzung zur externen Evaluierung beschreiben und bewerten Individuen, Projekte und Organisationen bei der Selbstevaluierung ihr eigenes Handeln und seine Auswirkungen. Diese Aufgabe wird im Falle externer Evaluierungen von Fachkräften übernommen, die nicht der durchführenden Organisation angehören.

Gemeinhin setzen Einrichtungen der Internationalen Zusammenarbeit auf externe Evaluierungen, die in objektiver Weise (d.h. nach objektivierten Verfahren und explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien) die Wirksamkeit entwicklungspolitischer Maßnahmen prüfen und so zu ihrer Legitimierung beitragen oder zu Anpassungen und Veränderungen in den Projekten führen sollen. Ihr Stellenwert hat mit Sicherheit vor dem Hintergrund der Knappheit öffentlicher Mittel und der immer wieder aufflammenden Kritik an der Wirksamkeit von Entwicklungszusammenarbeit gewonnen.

Merkmale und Zielsetzungen von Selbstevaluierung

Gleichwohl können auch Konzepte der Selbstevaluierung immer wieder ein eigenes Terrain behaupten, vor allem dann, wenn die Innensicht und der Prozess der kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit ein Mehr an Erkenntnis und Wirkung verspricht. Dies scheint möglich durch eben jene Merkmale der Selbstevaluierung, die diese Evaluierungsform deutlich von externen Evaluierungen abheben.

- **Subjektivität:** Die subjektive Bewertung steht im Vordergrund und damit auch der einzelne Beteiligte als „Experte“ für die Belange des Projektes und der Organisation. Was also im Rahmen der externen Evaluierung durch verschiedene methodische Verfahren minimiert wird, ist in der Selbstevaluierung gefragt.
- **Lernprozess:** Menschen, die an einer Selbstevaluierung teilnehmen, reflektieren systematisch nach eigenen Qualitätsmaßstäben und treten in Dialog. Sie durchlaufen

so wichtige Lernprozesse. Dementsprechend impliziert jede Selbstevaluierung auch eine Qualifizierung der Mitwirkenden.

- Verantwortung für Prozesse und Ergebnisse: Es liegt nahe, dass Menschen, die an einem Prozess maßgeblich beteiligt sind und dessen Verlauf beeinflussen, ein höheres Maß an Verantwortung übernehmen und sich mit den Ergebnissen stärker identifizieren. Veränderungen werden leichter akzeptiert und unterstützt.

Zielsetzungen von Selbstevaluierung und externer Evaluierung können sich dabei durchaus ähneln, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung. Beide suchen nach **Erkenntnisgewinn** als Grundlage für Steuerungsentscheidungen. Beide haben eine Kontrollfunktion, indem sie Defizite sichtbar machen. Schließlich liefern sie Grundlagen für einen Nachweis über Input, Output und Wirkungen. Dies dient der **Legitimation**.

Mit Selbstevaluierungen werden vorrangig Zielsetzungen verfolgt, die sich auf Stärkung von **Partizipation**, **Qualifizierung** und **Ownership** beziehen. Selbstevaluierung hat damit dezidiert emanzipatorische Ziele.

Konzeptionelle Überlegungen zu „Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ)“

Es sind die oben genannten Stärken und Zielsetzungen von Selbstevaluierungen, die die Deutsche Welthungerhilfe (DWHH) in Zukunft stärker in ihrer Auslandsarbeit nutzen will. Entsprechend wurde eine Gruppe des Seminars für Ländliche Entwicklung beauftragt, ein Instrumentarium zur Selbstevaluation zu entwickeln, zu testen und den Ergebnissen entsprechend anzupassen. Die Testphase erfolgte am Beispiel verschiedener Projekttypen der DWHH in Mosambik: jeweils ein selbst- wie auch fremdimplementiertes Entwicklungsprojekt und ein Nothilfeprojekt mit Komponenten der Rehabilitation.

Inhalt und Form des entwickelten Instrumentariums orientieren sich im wesentlichen an Zielsetzungen und Kriterien, die im Vorfeld von der DWHH formuliert wurden. Hierbei handelt es sich sowohl um grundlegende Prinzipien, als auch um Fragen der methodischen Umsetzung: Förderung des institutionellen Lernens (partizipativ und unter breiter Beteiligung aller am Projekt Mitwirkender), Anwendbarkeit auf die verschiedenen Projekttypen der DWHH, Vergleichbarkeit, Zeit- und Kosteneffizienz.

In der Konsequenz wurde ein Instrumentarium entwickelt und getestet, das sich um Übertragbarkeit und Vergleichbarkeit bemüht und gleichzeitig Lernprozesse und Partizipation fördert. Die wichtigsten fünf Merkmale sind:

- Standardisierung: Sowohl hinsichtlich des Ablaufs, der zu behandelnden Inhalte, der

verwendeten Instrumente, als auch der Dokumentation der Ergebnisse wurde ein stark standardisiertes Verfahren entwickelt. Dies erleichtert die Durchführung der Selbstevaluierung, auch im Sinne einer Zeit- und Kosteneffizienz und ermöglicht Vergleiche.

- **Partizipation:** Die Selbstevaluierung umfasst alle an einem Projekt beteiligten Gruppen: ProjektmitarbeiterInnen, Implementierungspartner und Zielgruppen. Es wird davon ausgegangen, dass Individuen und Gruppen je nach Stellung zum Projekt dieses unterschiedlich bewerten. Erst die Zusammenführung der Perzeptionen ermöglicht ein umfassendes Projektverständnis.
- **Gemeinsames Lernen:** Durch die Anleitung zur strukturierten Reflexion, durch den Dialog und die Zusammenführung der unterschiedlichen Sichtweisen wird ein intensiver Lernprozess angeregt.
- **Aktionsorientierung:** Die entwickelte Methode der Selbstevaluierung umfasst verschiedene Phasen: Erhebung von Problemen bzw. Veränderungspotentialen – Analyse, d.h. Vertiefung der wichtigsten Aspekte – Entscheidung über Aktionen. Die Methode geht damit über die bloße Bewertung hinaus. Sie zielt bewusst auf die Einleitung von Veränderungen.
- **Themenbreite und inhaltliche Tiefe:** Der Anspruch an Einsatz- und Nutzungsmöglichkeiten des Instrumentariums erfordert einerseits eine breite thematische Anlage und gleichzeitig eine detaillierte Auseinandersetzung mit Veränderungsbedarf. Daher werden in einem ersten Schritt sämtliche für ein Projekt wichtigen Aspekte bewertet, danach werden einige zentrale vertieft.

Inhalte und Ablauf von SEPIZ

Die Methode wurde so angelegt, dass sie prinzipiell eine Bewertung von Kriterien wie Effizienz, Effektivität, Relevanz, Nachhaltigkeit und Wirksamkeit von Maßnahmen ermöglicht und Aussagen zu den wichtigen entwicklungspolitischen Querschnittsthemen HIV/AIDS, Gender, Umwelt und Konfliktsensibilität generiert. Ebenso werden Aspekte der Arbeitsorganisation eines Projektes berücksichtigt. Ein methodisches Baukastenprinzip ermöglicht eine gewisse Flexibilität: Module werden zielgruppenspezifisch genutzt. Je nach Projekttypus sind sie zu modifizieren bzw. zu ergänzen. So sind für Maßnahmen im Nothilfebereich folgende weitere Aspekte obligatorisch: Sicherheit von Frauen, Rechtzeitigkeit der Hilfe, Angemessenheit der Hilfe, Transparenz, Sicherheit der MitarbeiterInnen.

Die Selbstevaluierung wird mit den Beteiligten am Projekt zunächst mit den verschiede-

nen Gruppen in separaten Workshops durchgeführt. Sie durchlaufen systematisch Phasen der Erhebung und der Analyse: Dies ermöglicht sowohl einen breiten Überblick über sämtliche für ein Projekt und seine Arbeit wichtigen Aspekte, als auch eine weitergehende Fokussierung auf Problembereiche. In einem Syntheseschritt werden die Ergebnisse der Gruppen zusammengeführt, um dann konkrete Veränderungen zur Problemlösung in Form von Aktionsplänen vorzubereiten.

Für den erfolgreichen Verlauf einer Selbstevaluierung sind Anleitung und Prozessunterstützung von großer Bedeutung. Der Gesamtprozess wird von einem externen Moderator begleitet, für die Selbstevaluierung auf Zielgruppenebene werden projektinterne FacilitatorInnen ausgebildet.

Als Hilfsmittel zur Unterstützung des Prozesses dienen ein standardisierter Fragebogen, strukturierte Gruppendiskussionen und Schemata zur Problem- und Aktionsanalyse wie auch ein standardisiertes Dokumentationsmuster.

Die Eignung von SEPIZ

Die Erfahrungen der Testphase lassen eine Reihe grundsätzlicher Bewertungen des entwickelten Instrumentariums zu. Einige zentrale sollen im Folgenden skizziert werden.

Die Methode kann unterschiedlichste Ziele einer Selbstevaluierung abdecken. Sie ist allerdings dort sinnvoller einzusetzen, wo Lernprozesse und Ownership stark im Vordergrund stehen und Kontrolle eher als „Selbstkontrolle“ verstanden wird. Deshalb sollten z.B. Ergebnisse im Projekt verbleiben und nur in Form von Zusammenfassungen nach außen gehen.

Sie ist gut geeignet, um Veränderungsprozesse einzuleiten. Dies wird gefördert durch den Stellenwert von gemeinsamen Bewertungs- und Analyseprozessen wie auch die klare Orientierung auf Aktionspläne.

Da die Bewertungen zwar nach einem standardisierten Kriterienkatalog vorgenommen werden, die Bewertung selber aber nicht nach objektivierten Indikatoren erfolgt, kann SEPIZ externe Evaluierungen sicher nur bedingt ersetzen. Zentrale Problembereiche können aber detaillierter und aus Sicht verschiedener Akteure analysiert und unmittelbar Aktionen beschlossen werden. Je nach Zielvorgabe kann SEPIZ also an die Stelle einer Zwischenevaluierung treten oder auch externe Evaluierungen vorbereiten.

Die starke Standardisierung der Abläufe und der verwendeten Hilfsmittel erleichtert Anwendung und Auswertung und spart Zeit. Sie dient der Vergleichbarkeit von Ergebnis-

sen und ermöglicht deren strukturierte Dokumentation. Hierdurch wird auch eine Durchführung der Selbstevaluierung in weitgehender Eigenregie ermöglicht. Die Standardisierung schränkt allerdings auch Kreativität ein.

Der Einsatz externer ModeratorInnen und FacilitatorInnen (auf Ebene der Zielgruppen) ist erforderlich, soll das Instrumentarium tatsächlich partizipatorisch und handlungsorientiert eingesetzt werden. Sie helfen bei der Strukturierung des Reflexionsprozesses und müssen gegebenenfalls auch als Mittler oder Schlichter auftreten.

Im Testfall „Mosambik“ haben sich Methode und Instrumentarium für alle Projekttypen bewährt. In anderen Ländern und soziokulturellen Kontexten könnten gewisse Anpassungen notwendig sein.

Selbstevaluierungen sollten als fester Bestandteil in den Projekt-Management-Zyklus aufgenommen werden. Sie können maßgeblich zu Qualitätsverbesserungen in Projekten beitragen. Dort, wo projektinterne Monitoringsysteme schwach entwickelt sind, könnten sie wichtige Steuerungsfunktionen übernehmen. Informationen und Daten bestehender Monitoringsysteme erleichtern allerdings die Gruppendiskussionen und erlauben es, die Ergebnisse zu „objektivieren“.