



Discussion Paper No.22

Welchen Mehrwert kann Evaluation bringen?

In: Pflege Professionell - Das Fachmagazin 16/2018 – S. 35-42

Marie-Therese Schultes & Monika Finsterwald (2018)

Link zum Beitrag: <https://www.pflegefortbildung.at/datei/ausgabe16062018klein.pdf>



Welchen Mehrwert kann Evaluation bringen?

Abstract

Evaluation ist bei der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen in vielen Bereichen zu einem festen Bestandteil geworden, der oftmals verpflichtend vorgeschrieben ist. Auch Projekte im Pflegebereich unterliegen immer mehr der Qualitätsüberprüfung durch Evaluation. Damit einhergehend wird oft eine Diskussion über den Nutzen von Evaluationen prävalent, bei der sich Beteiligte und Betroffene fragen, welchen Mehrwert die meist zeit- und arbeitsintensive Begleitevaluation für sie hat. Ausgehend davon, was unter Evaluation verstanden wird und welche Fragen mit Evaluationen beantwortet werden können, steht im Fokus dieses Artikels, wie Evaluationen genutzt werden können und welchen Mehrwert sie haben können. Weiters wird diskutiert, welche Evaluationsansätze als besonders nutzbringend gesehen werden (Nutzenorientierung, Partizipation und Empowerment im Fokus). Genauer eingegangen wird dabei auf kultursensitive und systemorientierte Evaluationszugänge, die in den letzten Jahren vermehrt an Bedeutung gewonnen haben. Veranschaulicht werden diese Ansätze anhand eines Praxisbeispiels aus dem Pflegebereich.

Welchen Mehrwert kann Evaluation bringen?

Evaluation ist bei der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen in vielen Bereichen zu einem festen Bestandteil geworden, der oftmals auch verpflichtend vorgeschrieben ist. Auch Projekte im PÄgebereich unterliegen immer mehr der Qualitätsüberprüfung durch Evaluation. Damit einhergehend wird oft eine Diskussion über den Nutzen von Evaluationen prävalent, bei der sich Beteiligte und Betroffene fragen, welchen Mehrwert die meist zeit- und arbeitsintensive Begleitevaluation für sie hat. Die Grundvoraussetzungen für möglichst nutzbringende Evaluationen werden hierbei von mehreren Seiten beeinflusst: Organisationen, die bei der Beauftragung von Evaluationen vorrangig Ziele des Erkenntnisgewinns und der Qualitätsentwicklung verfolgen und nicht ausschließlich deshalb evaluieren „weil es sein muss“, tragen ebenso zu einem erhöhten Mehrwert von Evaluationen bei wie EvaluatorenInnen, die sich an modernen, partizipativen Evaluationsansätzen orientieren und dabei

auch den Kontext mitberücksichtigen. So kann durch Evaluation ein Mehrwert entstehen, der nicht nur zu einer besseren Wirksamkeit von Maßnahmen, sondern auch zu einer nachhaltigen Veränderung im professionellen Handeln von Individuen und Organisationen führt.

Was kann Evaluation?

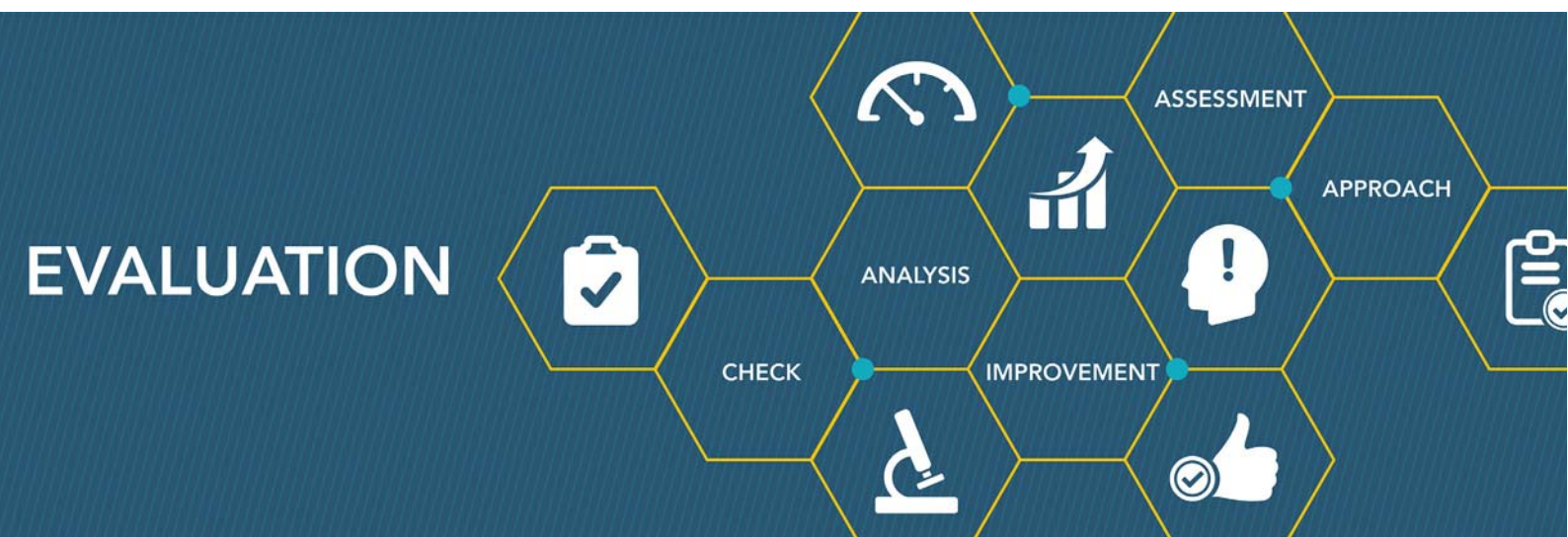
Der Begriff „Evaluation“ ist längst in den alltäglichen Sprachgebrauch eingezogen, wobei das Verständnis davon, welche Vorgehensweisen und Aktivitäten Evaluation umfasst, keineswegs einheitlich ist (Kromrey, 2001). Auch die unter EvaluatorenInnen gebräuchlichen Definitionen unterscheiden sich dahingehend, was Evaluation leisten kann und sollte. Stockmann und Meyer (2010, S.64) bezeichnen Evaluation beispielsweise als „ein Instrument zur empirischen Generierung von Wissen, das mit einer Bewertung verknüpft wird, um zielgerichtete Entscheidungen zu treffen“. Rossi, Lipsey und Freeman (1999) heben in ihrer

Definition noch stärker das Potential von Evaluation hervor. Sie beschreiben, dass EvaluatorenInnen anhand sozialwissenschaftlicher Methoden alle relevanten Aspekte von Projekten untersuchen, bewerten und bei Verbesserungen unterstützen. Laut dieser Definition gehört dazu auch die zielgerichtete Eingrenzung von Problemen, die von den Projekten adressiert werden, sowie eine Untersuchung der Ergebnisse und Effizienz von Maßnahmen, aufgrund derer Empfehlungen für Verbesserungen formuliert werden. Außerdem werden die Projektbeteiligten durch das Evaluationsteam bei der Konzeptualisierung, Gestaltung, Implementierung und Verwaltung ihrer Projekte unterstützt.

Grundsätzlich können durch Evaluationen folgende Fragen beantwortet werden:

1. Hat das Projekt bzw. die Maßnahme seine Ziele erreicht?

In sogenannten summativen



Evaluationen werden nach Durchführung einer Maßnahme Fragen beantwortet, die z.B. deren Wirksamkeit oder Umsetzbarkeit beurteilen. Hier wird zumeist überprüft, inwieweit durch Projekte und Maßnahmen die gewünschten Veränderungen erzielt wurden. Diese können beinhalten, ob bei Personen, die durch eine Maßnahme unterstützt wurden, ein Problemzustand verringert wurde oder eine positive Veränderung eingetreten ist. In einem Projekt zur Förderung der Rückengesundheit bei ArbeitnehmerInnen prüft eine summative Evaluation beispielsweise, ob sich die Rückenschmerzen der teilnehmenden Personen über die Projektlaufzeit verringert haben oder ob diese nach Teilnahme an dem Projekt mehr Freizeitaktivitäten nachgehen, die der Entstehung von Rückenschmerzen entgegenwirken. Voraussetzung für eine Prüfung der Zielerreichung ist natürlich, dass vor dem Projektstart konkrete Ziele formuliert werden, die realistischere durch die geplanten Maßnahmen verändert werden können. Bei der Formulierung der Ziele unterstützen EvaluatorenInnen die Projektverantwortlichen in einem Zielexplicitationsworkshop, zu dem, wenn möglich, VertreterInnen aller Zielgruppen der jeweiligen Maßnahmen eingeladen werden.

2. Wird das Projekt in einer Weise durchgeführt, dass die erwünschten Ziele erreicht werden können?

Um das volle Potential von Evaluationen zu nutzen, sollten diese nicht nur für eine abschließende Bewertung eingesetzt werden, sondern auch für eine Begleitung des Umsetzungsprozesses. So genannte formative Evaluationen liefern bereits während der

Projektdurchführung Zwischenergebnisse zum Stand der Maßnahmenumsetzung. Diese können Rückmeldungen dazu enthalten, wie gut die Zielgruppen erreicht werden und ob sich die Maßnahmen organisatorisch so durchführen lassen, wie es ursprünglich geplant war. Die so gewonnenen Informationen helfen dabei, Gegebenheiten und Bedürfnisse unterschiedlicher Kontexte besser zu verstehen und Informationen dazu zu erlangen, wie gewünschte Effekte der Maßnahme (noch) besser erreicht werden können. Der Zeitpunkt der Rückmeldungen sollte zwischen Projektverantwortlichen und EvaluatorenInnen so vereinbart werden, dass eine rechtzeitige Umsetzung des Feedbacks für den weiteren Projektverlauf möglich ist.

Im Rahmen formativer Evaluationen kommt auch der Evaluation der Implementierung eine bedeutende Rolle zu: Diese prüft unter anderem, ob und welche Teile der Maßnahme tatsächlich umgesetzt wurden. Unvorhergesehene Gegebenheiten führen oft dazu, dass Maßnahmen nicht in dem Ausmaß stattfinden, in dem sie geplant sind. Ist beispielsweise für eine Trainingsmaßnahme zur Sturzprävention in PÄgeheimen vorgesehen, dass in mehreren PÄgeheimen jeweils fünf Trainingseinheiten mit den dort Beschäftigten umgesetzt werden, so kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass tatsächlich an jedem Standort alle Trainingseinheiten stattgefunden haben. Das Ausmaß der tatsächlich umgesetzten Teile von Projekten und Maßnahmen wird auch als Implementierungstreue oder Fidelität bezeichnet. Wird die Implementierungstreue dokumentiert, so können in Zusammenhang mit der Wirksamkeit der Maßnahme in



unterschiedlichen Kontexten Aussagen darüber getroffen werden, „wie viel“ von einer Maßnahme nötig ist, um das erwünschte Ziel zu erreichen.

Das Potential von Evaluation soll an einem Praxisbeispiel veranschaulicht werden:

Die Leitung eines PÄgeheims hat ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung gestartet. Dazu wurden in einem ersten Schritt eine schriftliche Befragung und Fokusgruppen zum gesundheitlichen Befinden der Beschäftigten in Bezug auf tätigkeitsbezogene Anforderungen und Belastungen durchgeführt (Diagnosephase). Die Ergebnisse der Befragung haben ergeben, dass es ein Anliegen ist, mehr über den Umgang mit Menschen mit Demenz zu erfahren und dafür auch ein Training zu bekommen. Als konkrete Maßnahme ist nun ein Trainingsprogramm geplant, bei dem in insgesamt acht Trainingseinheiten von jeweils zwei Stunden sowohl die Kommunikation mit Menschen mit Demenz als auch die kollegiale Beratung angesprochen wird. Das Evaluationsteam, welches das Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung begleitet, konzipiert nun gemeinsam mit der Projektleitung die Evaluation der Trainingsmaßnahme.

In einem Zielexplicationsworkshop

werden gemeinsam mit den Beschäftigten, die an der Maßnahme teilnehmen werden, die erwünschten Ziele des Trainings formuliert. Unter anderem soll das Training zu einer sichereren Kommunikation mit Menschen mit Demenz führen. Außerdem soll nach Ende des Trainings ein konkreter Ablauf zur kollegialen Beratung vorliegen, der die Arbeitsabläufe im konkreten PÄgeheim berücksichtigt. In einer summativen Evaluation soll die Erreichung dieser Ziele nach Abschluss der Trainingsmaßnahme durch eine Befragung der Teilnehmenden geprüft werden. Eine formative Evaluation soll außerdem untersuchen, wie gut die Teilnahme am Training mit den alltäglichen Arbeitsanforderungen der Beschäftigten vereinbar ist. Sollte sich z.B. herausstellen, dass die Zeitpunkte für das Training so ungünstig gewählt sind, dass nicht alle Interessierten teilnehmen können, so können gemeinsam mit VertreterInnen der Beschäftigten alternative Trainingszeitpunkte festgelegt werden. Die Implementierungstreue der Trainingsmaßnahme soll dadurch erhoben werden, ob alle acht Trainingseinheiten im vollen Umfang stattgefunden haben und somit auch alle wichtigen Inhalte vermittelt werden

konnten. Mussten Einheiten zu bestimmten Themen ausfallen, so sollte dies berücksichtigt werden, wenn im Rahmen der summativen Evaluation Veränderungen zu genau diesen Themen geprüft werden.

Welchen Nutzen kann Evaluation haben?

Um qualitätsvolle Evaluationen zu gestalten bzw. um die Qualität von Evaluationen bestimmen zu können, wurden sogenannte „Standards der Evaluation“ entwickelt. Die Gesellschaft für Evaluation (DeGEval, 2016) führt neben der Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit als einen ihrer Standards die „Nützlichkeit“ von Evaluationen an. Qualitätsvolle Evaluationen zeichnen sich also dadurch aus, dass sie für die Auftraggebenden und die Projektbeteiligten einen Mehrwert generieren, wobei die Art des Nutzens sehr unterschiedlich aussehen kann.

Evaluationen können einen Mehrwert für verschiedene Anlässe darstellen. So können sie z.B. als Entscheidungshilfe für konkrete Projekte oder Maßnahmen dienen (Einführung, Beibehaltung, Auswertung, Abschaffung, etc.), als



ENHANCING PRACTICE CONFERENCE 2018

Leading and Facilitating within Practice Development in Healthcare

22nd – 24th August 2018
Basel | Switzerland



Welcome to the EP Conference 2018!

The international community of Practice Development is meeting in Switzerland for the first time!

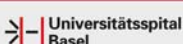
The conference provides an opportunity to network with leading practitioners, researchers, and academics in the field of Practice Development from across the globe and learn how to enhance healthcare practices across sectors, settings, and specialties. Through a consistent and delicate balance of theory and application, delegates will leave energized with knowledge and tools for immediate translation into practice in the workplace.

Join us for a hands-on, reflective journey of learning and transformation.

Keynote Speakers

- Prof Dr Brigitte Biehl-Missal
- Prof Dr Michael West
- Prof Dr Thomas D. Seeley
- Barbara Gysi
- Dr Donna Brown
- Prof Brendan McCormack

Local Hosts



Registration under: www.epc2018.org

Durchsetzungs- und Planungshilfe für zukünftige Maßnahmen, zur Entwicklung und Optimierung eines Programms während und nach Abschluss einer Programmdurchführung, aber auch zur Verantwortungsdelegation bei vorhandener großer Unsicherheit (vgl. Balzer, 1999).

In der Literatur werden verschiedene Arten des Nutzens von Evaluation unterschieden. Vedung (2015) fasst beispielsweise sechs Typen zusammen:

1. Instrumenteller Nutzen

Die Evaluation bringt einen Mehrwert für anstehende Entscheidungen und hat somit auch einen Steuerungsnutzen. Der Mehrwert besteht nicht nur darin, dass z.B. die Zielerreichung einer Maßnahme bestimmt werden kann, sondern es kann auch das Lernen aus dem Evaluationsprozess an sich nützlich sein, z.B. für die Planung einer künftigen, anderen Maßnahme.

2. Erkenntnisgewinn/ Konzeptnutzen

Die Evaluation beeinflusst in diesem Fall das „Denken“ der Beteiligten: So kann z.B. eine Organisation Evaluation nutzen, um vorher unstrukturiertes Wissen oder Erfahrungen zusammenzuführen und daraus neue Ziele zu entwickeln. Auch können andere Evaluationen gesichtet werden und darüber reflektiert werden, was man daraus für die eigene Organisation lernen kann.

3. Legitimationsnutzen

Evaluationen werden hier vor allem als Unterstützung für die eigene Meinung oder Position verwendet; Erkenntnisgewinne oder Unterstützung in Entscheidungen sind sekundär. Manchmal wird die Durchführung der Evaluation an sich schon als Legitimation der Maßnahme gesehen.

4. Taktischer Nutzen

Evaluationen werden manchmal auch dafür genutzt, um Entscheidungen herauszuschieben bzw. auf „Zeit zu spielen“ (eine Entscheidung kann noch nicht getroffen werden, weil die Ergebnisse der Evaluation noch ausständig sind).

Diese Art der Nutzung widerspricht der eigentlichen Idee von „Nützlichkeit“, dennoch werden Evaluationen in einigen Fällen „taktisch genutzt“.

5. Rituellicher Nutzen

Evaluation wird in diesem Fall als Standardprozedere genutzt: Evaluationen werden immer durchgeführt, der konkrete Nutzen ist dabei von vornherein nicht genau festgelegt. Ein Grund für eine rituelle Nutzung könnte z.B. sein, dass eine Organisation zeigen möchte, dass sie auf Reflexionen Wert legt, ihr Qualitätssicherung wichtig ist, sie datengestütztes Lernen forciert, sie „modern und up to date“ ist. Auch die Durchführung von Evaluation lediglich aufgrund von gesetzlichen Vorschriften oder Vorgaben von GeldgeberInnen gehört zur rituellen Nutzung von Evaluationen.

6. Erwartungsnutzen

Studien zeigen, dass alleine die Ankündigung der Durchführung einer Evaluation eine Wirkung auf die Beteiligten hat. So kann es sein, dass sich die Durchführenden der Maßnahme überlegen, was wohl evaluiert wird und wie man gute Ergebnisse erhalten kann. Dieser Erwartungseffekt kann zwar strategisch von Organisationen genutzt werden, ist oft jedoch so nicht beabsichtigt. Die Wirkung des Erwartungseffekts kann zudem positiv sein (z.B. mehr Anstrengung), aber auch negativ (z.B. aufzeigen, dass unter diesen Rahmenbedingungen nichts möglich ist).

Ergänzt wird diese Einteilung durch die Unterscheidung zwischen Produkt- und Prozessnutzen: So können einerseits die Produkte einer Evaluation (formative und summative Evaluationsergebnisse) zu verschiedenen Zwecken genutzt werden, andererseits kann aber auch der Evaluationsprozess an sich eine Wirkung haben, z.B. kann alleine die Interaktion zwischen den EvaluatorenInnen und den verschiedenen Projektbeteiligten eine Veränderung in der Organisation bewirken.

In unserem Praxisbeispiel kann die Leitung des Pflegeheims sowohl einen Prozess- als auch einen Produktnutzen aus der Evaluation der betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahme ziehen: Beispielsweise konnten durch die Fokusgruppen während der Diagnosephase die Ansichten der verschiedenen Gruppen an Beschäftigten zusammengetragen werden, die in den nachfolgenden Gesundheitszirkeln diskutiert und vertieft wurden: Erfahrungen über gesundheitliche Ressourcen sowie Belastungen wurden gemeinsam besprochen sowie Ver-

besserungsvorschläge erarbeitet. Dieses gemeinsame Arbeiten am Thema „Gesundheitsförderung“ führte dazu, dass sich die verschiedenen MitarbeiterInnen-Gruppen wertgeschätzt fühlten, die Beziehung der Beschäftigten untereinander verbessert wurde und die Arbeitszufriedenheit stieg (→ Prozessnutzen). Die Diskussion über konkrete Maßnahmen zur Gesundheitsförderung mündete in die Initiierung eines Trainingsprogramms zur Förderung von Kommunikation mit Menschen mit Demenz, das sowohl verhaltenorientierte Elemente (z.B. Kommunikationsmethoden) als auch verhältnisorientierte Elemente (kollegiale Beratung) enthielt (→ Produktnutzen; instrumenteller Nutzen).

Welche Evaluationsansätze sind besonders nutzbringend?

Nutzenorientierung, Partizipation und Empowerment im Fokus

Bei vielen modernen Evaluationsansätzen nimmt die Einbeziehung der Maßnahmenbeteiligten in alle wichtigen Evaluationsschritte eine zentrale Rolle ein. Auch die Steigerung der Evaluationskompetenzen der Mitwirkenden hat einen hohen Stellenwert, sodass die Evaluation selbst als Weiterbildung verstanden werden kann, deren Nutzen weit über die Optimierung einzelner Projekte und Maßnahmen hinausgeht. Mit diesen Zielen im Hintergrund arbeiten EvaluatorInnen somit aktiv daran, dass ein Mehrwert und schließlich eine Nutzenmaximierung für alle entsteht, welche an der Maßnahme bzw. deren Evaluation beteiligt sind.

Insbesondere in der Utilization-focused evaluation (Nutzenorientierte Evaluation; Patton, 2012) wird betont, dass Evaluation nicht

nur als Selbstzweck durchgeführt werden sollte, ohne dass die Ergebnisse in das weitere Handeln einer Organisation einfließen. Viel mehr steht die spätere Nutzung der Evaluationsergebnisse im Fokus des gesamten Evaluationsvorhabens. Dazu wird dieses stark an den individuellen Bedürfnissen der Projektverantwortlichen ausgerichtet, vor allem vor dem Hintergrund, welche Faktoren im jeweiligen Kontext zu einer späteren Nutzung der Ergebnisse beitragen könnten. Ein wichtiger Faktor hierfür ist die Herstellung von Transparenz über die Hintergründe aller Evaluationsschritte. Ist der spätere Nutzen von Aktivitäten im Evaluationsprozess (z.B. Workshops, Befragungen, Erstellung von Dokumentationen) für alle daran Beteiligten ersichtlich, werden diese später viel eher wichtige Entscheidungen oder ihre alltägliche Arbeit an den Evaluationsergebnissen orientieren.

Wie viele Studien gezeigt haben, wird die Nutzung von Evaluationsergebnissen außerdem durch die Anwendung Partizipativer Evaluationsansätze gesteigert (z.B. Brandes & Schaefer, 2013; Cousins & Chouinard, 2012). Bei partizipativ durchgeführten Evaluationen werden sowohl die Personen, die Projekte und Maßnahmen durchführen, als auch die daran Teilnehmenden in die Planung und Durchführung der Evaluation eingebunden. Dies reicht von einer gemeinsamen Definition der Ziele und Evaluationsschritte über die Partizipation bei der Erstellung von Fragebögen sowie der Durchführung von Befragungen und Datenanalysen bis zu einer gemeinsamen Präsentation und Verbreitung der Evaluationsergebnisse. Diese aktive Einbindung und Ermöglichung der Mitgestaltung erhöht die Relevanz

der durch die Evaluation gesammelten Informationen für alle Beteiligten und fördert dadurch auch eine positive Haltung gegenüber dem Evaluationsprozess.

In der Empowerment Evaluation (Fetterman, 1994; Fetterman & Wandersman, 2010) geben EvaluatorInnen noch mehr Kontrolle an die Projektdurchführenden und –teilnehmenden ab: Diese werden in wichtigen Evaluationskompetenzen geschult und gestalten den Evaluationsprozess im Rahmen ihrer Möglichkeiten weitgehend selbst. Die EvaluatorInnen übernehmen dabei die Rolle von Coaches, die bei der Durchführung der Evaluation unterstützen und Verantwortung dafür übernehmen, dass diese schlussendlich den gewünschten Nutzen bringt. Die Schritte, die dazu nötig sind, werden aber von den Personen in der jeweiligen Organisation bestimmt und durchgeführt. So wird eine „evaluative Haltung“ vermittelt und gefördert, die über einzelne Evaluationsprojekte hinausgeht und dazu beiträgt, Evaluationssaspekte, wie z.B. eine Reflexion der eigenen Ziele, sowohl bei der Durchführung von Projekten als auch bei der Entwicklung des eigenen professionellen Handelns im Arbeitsalltag automatisch mitzudenken.

In unserem Beispiel wird eine Nutzenmaximierung dadurch verfolgt, dass die Umsetzung der Evaluationsergebnisse des Projekts zur Betrieblichen Gesundheitsförderung von Anfang an mitgedacht und thematisiert wird. Die Beschäftigten des Pflegeheims werden im Rahmen eines Kick-off über Ziele, Schritte sowie den Zeitplan des Projekts informiert und sollen während dieser Veranstaltung darüber reaktivieren, was für sie den Erfolg dieses Projekts

ausmachen würde und wer die Ergebnisse wie nutzen könnte. Dadurch wird größtmögliche Transparenz über die Ziele des Projekts und die nachfolgenden Befragungen hergestellt: Es sollen Ergebnisse entstehen, die einen möglichst großen Nutzen des Projekts für die Gesundheit der Mitarbeitenden und somit für die gesamte Organisation erlauben. Die Ergebnisse der Befragung werden der Projektleitung von den EvaluatorenInnen und den Beschäftigten im Team präsentiert und alle Beteiligten arbeiten gemeinsam an Maßnahmenvorschlägen, die sich möglichst gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Entscheidungen zur Durchführung von Maßnahmen (in diesem Fall: Training für Mitarbeitende) und der Art, wie diese laufend evaluiert werden sollen, werden von den Beteiligten gemeinsam getroffen. Einige Evaluationsaufgaben werden von den Beteiligten selbst übernommen und sie werden dabei vom Evaluationsteam unterstützt. Dazu gehören z.B. das Führen von Maßnahmendokumentationen zur Bestimmung der Implementierungstreue und die kontinuierliche Formulierung von Empfehlungen für die Weiterführung des Projekts.

Die Systeme im Fokus

In den letzten Jahren haben auch kultursensitive und systemorientierte Evaluationszugänge vermehrt an Bedeutung gewonnen. Bei beiden Zugängen werden die Evaluationsgegenstände aus einer ganzheitlichen Perspektive heraus betrachtet (Thomas & Parsons, 2017) und „verborgene“ Einflussfaktoren (wie z.B. soziale Normen, politische Strukturen, organisationale Strukturen, Stereotype, Einstellungen, Erwartungen) in die Evaluation mit einbezogen. Solche Faktoren können die Ge-

staltung von Maßnahmen sowie die Implementierung und Wirkung dieser unterstützen oder behindern und damit einen beachtlichen Mehrwert für deren Bewertung und Weiterentwicklung bringen.

Bei kultursensitiven Ansätzen steht der kulturelle Kontext von Personen und Organisationen im Zentrum, wobei unter Kultur Faktoren wie das erlernte Verhalten, Werte, Bräuche und Einstellungen gefasst werden und auch Machtverhältnisse zwischen Personen und Gruppen mitbeachtet werden (Thomas & Parsons, 2017). Mittels kultursensitiver Ansätze können Perspektiven von Gruppen sichtbar gemacht werden, auch von jenen Gruppen, die „oft vergessen werden“. Lässt man den kulturellen Kontext außer Acht, läuft eine Maßnahme Gefahr, nicht wie geplant zu funktionieren bzw. zu wirken. Eine Evaluation, die kulturelle Aspekte ignoriert, liefert ein unvollständiges Bild und kann demzufolge nur eingeschränkt nutzbringende Ergebnisse hervorbringen (Thomas & Parsons, 2017).

Auch bei systemischen Evaluationszugängen werden die Evaluationsgegenstände in ihren Kontexten gesehen, aber zusätzlich aus einer systemtheoretischen Perspektive heraus betrachtet (näheres hierzu vgl. Zepke, 2005). Unter Systemen werden formelle soziale Strukturen, Netzwerke, Organisationen und Beziehungen gefasst, aber auch „innere Systeme“ wie Motivationen und Einstellungen von Personen, Gruppen und Organisationen. Die Berücksichtigung dieser Systeme und ihrer jeweiligen Umwelten wird nicht als Problem gesehen, sondern als Ressource für die Nutzung der Evaluationsprozesse

und -produkte (vgl. Stolla & Schotkowsky, 2008).

Neben der Berücksichtigung systemischer Konzepte kommen bei diesem Evaluationszugang systemische Methoden zum Einsatz, für die eine besondere Haltung aller an der Evaluation Beteiligten - inklusive der EvaluatorenInnen - erforderlich ist (vgl. Hummelbrummer, Causemann, Mutter & Raab, 2015):

- Reflexive Herangehensweise (z.B. durch regelmäßiges Feedback an Auftraggebende)
- Zirkuläres Denken, d.h. die Berücksichtigung von Zusammenhängen, Wechselwirkungen, multiplen Einflüssen (z.B. durch die Partizipation verschiedener Gruppen von Beteiligten in der Planung und Analyse der Erhebungen)
- Anerkennung bzw. Nutzung der Selbstorganisation von Systemen, denn soziale Systeme regulieren sich nach ihrer eigenen Logik, müssen sich jedoch an geänderte Kontexte anpassen, d.h. eine Sensibilität für Veränderungen ist bei systemischen Zugängen wichtig (z.B. Einplanung von Spielräumen für Adaptierungen).

Unter einem systemischen Blickwinkel ist Evaluation gleichzeitig eine Intervention, da sie in bestehende Systeme eingreift und hier anregend/ störend/ irritierend wirken kann bzw. sogar soll. Evaluation soll nicht nur Daten und Informationen generieren, sondern auch handlungsrelevantes Wissen bei den Beteiligten und in den Organisationen aufbauen und Steuerungsimpulse setzen (Zepke, 2005). Sie soll explizit als gemeinsamer Lern- und Re-

Reflexionsprozess dienen und zwar nicht nur bezogen auf die jeweilige Problemstellung, sondern auch bezogen auf künftige Fragestellungen (vgl. auch Hummelbrummer et al., 2015). Somit werden mittels systemischer Evaluationen sowohl der Prozess- und der Produktnutzen angesprochen, als auch der Erkenntnisnutzen bzw. der instrumentelle Nutzen.

Ein systemischer Evaluationszugang kann einen besonderen Mehrwert bei komplexen Situationen bieten, z.B. in Situationen, in denen unterschiedliche AkteurlInnen mit teils auseinanderdriftenden Ansichten involviert sind: Dynamische Beziehungen werden veranschaulicht, verschiedene Perspektiven berücksichtigt und das Vorhaben wird in den jeweiligen Kontexten und Umwelten dargestellt, betrachtet und gemeinsam analysiert und bewertet (vgl. Hummelbrummer et al., 2015). Zudem ist es mittels einer systemischen Herangehensweise möglich, Situationen nicht nur in ihrer Gesamtheit zu betrachten, sondern diese auch in ihre Subsysteme zu zerlegen (z.B. wie wirkt die Maßnahmen auf eine spezielle Gruppe in der Organisation? Welche Auswirkung hat die (Nicht)Veränderung dieser Gruppe auf das Gesamtsystem?). Damit können auch Hebel für Veränderungen aufgedeckt werden oder auch Antworten dazu gefunden werden, warum eine Maßnahme im konkreten Kontext bzw. bei einer bestimmten Subgruppe/kultur (nicht) funktioniert. Gerade beim Vorliegen von Widersprüchen in Daten, bei überraschenden Ergebnissen oder wenn AkteurlInnen ein unerwartetes Verhalten zeigen, ist es ratsam, einen systemischen Evaluationszugang zu wählen.

In unserem Praxisbeispiel kann

ein kultursensitiver Ansatz hilfreich sein, um die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten genauer zu erfassen und somit die erzielten Veränderungen durch das Training besser bewerten zu können. Zu erfahren, welche „Bilder“ von Menschen mit Demenz bei den MitarbeiterInnen vorliegen, könnte einen Einlass auf die stattfindende Art der Kommunikation mit den Menschen mit Demenz haben. Auch die „Bilder“ der Angehörigen und das in der Gesellschaft vorherrschende Bild dieser Personengruppe können die Maßnahme und deren Wirkung beeinflussen.

Wählt man einen systemischen Ansatz, so müssen ausreichend Gelegenheiten für Reflexion und Lernen geschaffen werden. Die Beteiligten treffen sich beispielsweise nach der 2., 4. und 8. Trainingseinheit und reflektieren mit dem Evaluationsteam unter Zuhilfenahme von systemischen Fragen den Projektfortschritt. Auch ihre eigenen Zugänge (z.B. Einstellungen und Stereotype) werden hier reflektiert, Ängste und auftretende Probleme thematisiert und ihre mögliche Funktionalität diskutiert. Parallel dazu werden auch VertreterInnen anderer relevanter Gruppen im Rahmen von Interviews befragt (z.B. AngehörigenvertreterInnen; MitarbeiterInnen, die nicht im Training sind) – diese Ergebnisse werden den Beteiligten ebenfalls rückgemeldet. Widersprüche und Paradoxien werden explizit aufgegriffen. Gemeinsam wird der Erfolg der Maßnahme diskutiert und zwar unter Berücksichtigung der inneren Systeme, aber auch der äußeren Systeme. Die Wirkung auf verschiedene Subgruppen und die Wechselwirkungen mit anderen Maßnahmen werden ebenfalls rückgemeldet. Ziel ist

es, dass durch die geschaffenen „Rückkoppelungssettings“ Steuerungsimpulse für das Training gesetzt werden, aber auch Handlungsempfehlungen diskutiert werden, die zu konkreten Entscheidungen führen (z.B. Änderung der Trainingsfrequenz, Einbezug von Angehörigen in einen Teil der Trainingseinheiten).

Conclusio

Wird das Potential von Evaluationen ausgeschöpft, so kann ein hoher Mehrwert für Individuen und Organisationen erzielt werden. Evaluationen bringen zum einen Informationen darüber, wie die Ziele von Veränderungsprozessen besser erreicht werden können und bieten des weiteren Lernmöglichkeiten für die Ausrichtung des eigenen professionellen Handelns. Für die Weiterentwicklung von Organisationen können Evaluationen einen besonderen Mehrwert bringen, wenn der instrumentelle Nutzen sowie der Erkenntnisgewinn im Vordergrund stehen und nicht nur die Produkte genutzt werden, sondern auch die Durchführung einer Evaluation zum organisationalen Lernen beiträgt. Aufseiten der EvaluatorInnen sollten im Sinne einer Nutzenmaximierung die Hintergründe von Evaluationsschritten für alle Beteiligten transparent gemacht werden. Die Projektverantwortlichen und –mitwirkenden sollten in wichtige Evaluationsentscheidungen eingebunden und dazu befähigt werden, auch selbst Evaluationsschritte durchzuführen. Eine Berücksichtigung des Kontexts und Systems ermöglicht außerdem eine Einbeziehung von Perspektiven unterschiedlicher beteiligter Subgruppen und wirkt im System als Intervention, welche Veränderungen anstößt, die weit über die Beantwortung konkreter Evaluationsfragen hinausgeht.

Literatur

- Balzer, L., Frey, A. & Nenniger, P. (1999). Was ist und wie funktioniert Evaluation? Empirische Pädagogik, 13 (4), 393-413.
- Brandes, S. & Schaefer, I. (2013). Partizipative Evaluation in Praxisprojekten. Chancen und Herausforderungen. Prävention und Gesundheitsförderung, 8(3), 132-137.
- Cousins, J. B. & Chouinard, J. A. (2012). Participatory evaluation up close. An integration of research-based knowledge. Charlotte (NC): Information Age Publishing, Inc.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.v. (2016). Standards für Evaluation (1. Revision). Mainz: DeGEval.
- Fetterman, D. (1994). Empowerment Evaluation. Evaluation Practice, 15(1), 1-15.
- Fetterman, D. & Wandersman, A. (2010). Empowerment Evaluation: Yesterday, today, and tomorrow. American Journal of Evaluation, 28(2), 179-198.
- Hummelbrunner, R., Causemann, B., Mutter, T. & Raab, M. (2015). Systemische Ansätze in der Evaluation. In J. Wilhelm (Hrsg.). Evaluation komplexer Systeme. Systemische Evaluationsansätze in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit (S. 34-80). Potsdam: Universitätsverlag.
- Kromrey, H. (2001). Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24, 105 - 131.
- Patton, M. Q. (2012). Essentials of utilization-focused evaluation London: Sage.
- Rossi, P.H., Lipsey, M.W. & Freeman, H.E. (1999). Evaluation: A systematic approach (6th edition). Thousand Oaks: Sage.
- Stockmann, R. & Meyer, W. (2010). Evaluation: Eine Einführung. Stuttgart: UTB.
- Stolla, C. & Schotkowsky, R. (2008). Systemische Evaluation. Ein Beitrag zur effektiven Steuerung von Veränderungsprozessen. OrganisationsEntwicklung, 1/2008, 42-51.
- Thomas, V. & Parsons, B. (2017). Culturally Responsive Evaluation Meets Systems-Oriented Evaluation. American Journal of Evaluation, 38(1), 7-28.
- Vedung, E. (2015). Six Uses of Evaluation. In V. Hennenfeld, W. Mayer & S. Silvestrini (Hrsg.), Nachhaltige Evaluation? Auftragsforschung zwischen Praxis und Wissenschaft (187-210). Münster: Waxmann.
- Zepke, G. (2005). Evaluierung als Beitrag zum Organisationslernen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Autorin

**Mag. Dr. Marie-Therese Schultes**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin (PostDoc) am Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft, Universität Wien. Zuvor Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Gillings School of Global Public Health, University of North Carolina und am Department für Evidenzbasierte Medizin und Klinische Epidemiologie, Donau-Universität Krems. Lektorin an Universitäten und Fachhochschulen zu den Themen Evaluation, Implementierung, Mediation und Konfliktregelung. Freiberufliche Evaluatorin und Trainerin im Gesundheits- und Bildungsbereich. marie-therese.schultes@univie.ac.at

Autorin

**Dr. Monika Finsterwald (MSc)**

Freiberufliche Evaluatorin, Beraterin, Trainerin, Lektorin an der Universität Wien und der Ferdinand Porsche FernFH, zudem wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Veterinärmedizinischen Universität Wien und Leitung des dortigen Projekts „Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education“. Zuvor wissenschaftliche Mitarbeiterin (PostDoc) am Institut für Angewandte Psychologie: Arbeit, Bildung, Wirtschaft, Universität Wien und bei promente forschung. monika.finsterwald@organisationsforschung.at



DER KREBS HAT ANGST VOR MIR

HELFEN SIE MIT IHRER SPENDE
IM KAMPF GEGEN KINDERKREBS.

BANK AUSTRIA
IBAN: AT79 1200 0006 5616 6600
BIC: BKAUATWW



KINDERKREBSFORSCHUNG.AT

SOPHIE S.
KINDERKREBSPATIENTIN

facultas senior

Das Programm für ältere Menschen und alle, die ältere Menschen betreuen und pflegen

Alle Bände beruhen auf aktuellen Erkenntnissen und langjähriger Erfahrung in der Arbeit mit Älteren und Menschen mit Demenz. Sie sind auf die Fähigkeiten und speziellen Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt und sind zum einen in Pflegeeinrichtungen und Tagesstätten, zum anderen in der Angehörigenpflege zu Hause einsetzbar.



Das Themenspektrum:

- Malvorlagen und Gedächtnisübungen
- Interaktionen und Vorlesegeschichten
- Übungen und Aktivitäten für die Arbeit mit Demenzbetroffenen

Weitere Infos unter:

