

# **Unser Qualitätsverständnis in Begleitforschung und Evaluation**

UMG Unternehmensberatung und Institut  
Dr. Michael Gedatus  
Westeresch 47  
26125 Oldenburg  
info@umg-net.de



Die Qualität unserer Arbeit wird durch erfahrene und geschulte Fachleute sichergestellt. Wir arbeiten in Teams und vernetzten Kooperationen. Beratungs- und Fachkompetenz ergänzen sich. Neu entwickelte und angepasste Erhebungsinstrumente werden Pretests unterzogen und sorgfältig erprobt. Vertraulichkeit und die strikte Einhaltung zugesicherter Anonymität sind selbstverständliche Maßstäbe unserer Arbeitsauffassung. Forschung und Beratung werden in die Organisationsabläufe und das kulturelle Klima der Auftraggeber eingepasst. Leitend für unser Qualitätsverständnis sind - in enger Anlehnung an die *Deutsche Gesellschaft für Evaluation* - die „Standards für die Evaluation von Programmen“. Denn: Die Evaluation als Profession benötigt Qualitätsmaßstäbe und handlungsleitende Prinzipien, um ihre Leistungen verantwortlich für Auftraggeber, Beteiligtengruppen und die allgemeine Öffentlichkeit zu erstellen.

Wir verpflichten uns bei der Erstellung von Leistungen zur Beachtung von fachlichen, methodischen, wirtschaftlichen und ethischen Qualitätskriterien. Wenn von UMG Programme/Projekte, Maßnahmen oder Materialien evaluiert werden, kommen in erster Linie *Standards für Programmevaluationen* zur Anwendung.

## **Nützlichkeit**

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicher stellen, dass die Evaluation sich an den geklärten Evaluationszwecken sowie am Informationsbedarf der vorgesehenen Nutzer und Nutzerinnen ausrichtet.

### **N1 Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen**

Die am Evaluationsgegenstand beteiligten oder von ihm betroffenen Personen bzw. Personengruppen sollen identifiziert werden, damit deren Interessen geklärt und so weit wie möglich bei der Anlage der Evaluation berücksichtigt werden können.

### **N2 Klärung der Evaluationszwecke**

Es soll deutlich bestimmt sein, welche Zwecke mit der Evaluation verfolgt werden, so dass die Beteiligten und Betroffenen Position dazu beziehen können und das Evaluationsteam einen klaren Arbeitsauftrag verfolgen kann.

### **N3 Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators / der Evaluatorin**

Wer Evaluationen durchführt, soll persönlich glaubwürdig sowie methodisch und fachlich kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.

### **N4 Auswahl und Umfang der Informationen**

Auswahl und Umfang der erfassten Informationen sollen die Behandlung der zu untersuchenden Fragestellungen zum Evaluationsgegenstand ermöglichen und gleichzeitig den Informationsbedarf des Auftraggebers und anderer Adressaten und Adressatinnen berücksichtigen.

### **N5 Transparenz von Positionen**

Die Perspektiven und Annahmen der Beteiligten und Betroffenen, auf denen die Evaluation und die Interpretation der Ergebnisse beruhen, sollen so beschrieben werden, dass die Grundlagen der Bewertungen klar ersichtlich sind.

### **N6 Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung**

Evaluationsberichte sollen alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stellen, leicht zu verstehen und nachvollziehbar sein.

## **N7 Rechtzeitigkeit der Evaluation**

Evaluationsvorhaben sollen so rechtzeitig begonnen und abgeschlossen werden, dass ihre Ergebnisse in anstehende Entscheidungs- und/oder Optimierungsprozesse einfließen können.

## **N8 Nutzung und Nutzen der Evaluation**

Planung, Durchführung und Berichterstattung einer Evaluation sollen die Beteiligten und Betroffenen dazu motivieren, die Evaluation aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und ihre Ergebnisse zu nutzen.

## **Durchführbarkeit**

Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicher stellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt wird.

## **D1 Angemessene Verfahren**

Evaluationsverfahren, einschließlich der Verfahren zur Beschaffung notwendiger Informationen, sollen so gewählt werden, dass Belastungen des Evaluationsgegenstandes und/oder der Beteiligten und Betroffenen in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen der Evaluation stehen.

## **D2 Diplomatisches Vorgehen**

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass eine möglichst hohe Akzeptanz der verschiedenen Beteiligten und Betroffenen in Bezug auf Vorgehen und Ergebnisse der Evaluation erreicht werden kann.

## **D3 Effizienz von Evaluation**

Der Aufwand für Evaluation soll in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen der Evaluation stehen.

## **Fairness**

Die Fairnessstandards sollen sicher stellen, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.

## **F1 Formale Vereinbarungen**

Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluation (was, wie, von wem, wann getan werden soll) sollen schriftlich festgehalten werden, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder aber diese neu auszuhandeln.

## **F2 Schutz individueller Rechte**

Evaluationen sollen so geplant und durchgeführt werden, dass Sicherheit, Würde und Rechte der in eine Evaluation einbezogenen Personen geschützt werden.

## **F3 Vollständige und faire Überprüfung**

Evaluationen sollen die Stärken und die Schwächen des Evaluationsgegenstandes möglichst vollständig und fair überprüfen und darstellen, so dass die Stärken weiter ausgebaut und die Schwachpunkte behandelt werden können.

## **F4 Unparteiische Durchführung und Berichterstattung**

Die Evaluation soll unterschiedliche Sichtweisen von Beteiligten und Betroffenen auf Gegenstand und Ergebnisse der Evaluation in Rechnung stellen. Berichte sollen ebenso wie der gesamte Evaluationsprozess die unparteiische Position des Evaluationsteams erkennen lassen. Bewertungen sollen fair und möglichst frei von persönlichen Gefühlen getroffen werden.

## **F5 Offenlegung der Ergebnisse**

Die Evaluationsergebnisse sollen allen Beteiligten und Betroffenen soweit wie möglich zugänglich gemacht werden.

## **Genauigkeit**

Die Genauigkeitsstandards sollen sicher stellen, dass eine Evaluation gültige Informationen und Ergebnisse zu dem jeweiligen Evaluationsgegenstand und den Evaluationsfragestellungen hervor bringt und vermittelt.

## **G1 Beschreibung des Evaluationsgegenstandes**

Der Evaluationsgegenstand soll klar und genau beschrieben und dokumentiert werden, so dass er eindeutig identifiziert werden kann.

## **G2 Kontextanalyse**

Der Kontext des Evaluationsgegenstandes soll ausreichend detailliert untersucht und analysiert werden.

## **G3 Beschreibung von Zwecken und Vorgehen**

Gegenstand, Zwecke, Fragestellungen und Vorgehen der Evaluation, einschließlich der angewandten Methoden, sollen genau dokumentiert und beschrieben werden, so dass sie identifiziert und eingeschätzt werden können.

## **G4 Angabe von Informationsquellen**

Die im Rahmen einer Evaluation genutzten Informationsquellen sollen hinreichend genau dokumentiert werden, damit die Verlässlichkeit und Angemessenheit der Informationen eingeschätzt werden kann.

## **G5 Valide und reliable Informationen**

Die Verfahren zur Gewinnung von Daten sollen so gewählt oder entwickelt und dann eingesetzt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind. Die fachlichen Maßstäbe sollen sich an den Gütekriterien quantitativer und qualitativer Sozialforschung orientieren.

## **G6 Systematische Fehlerprüfung**

Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten, analysierten und präsentierten Informationen sollen systematisch auf Fehler geprüft werden.

## **G7 Analyse qualitativer und quantitativer Informationen**

Qualitative und quantitative Informationen einer Evaluation sollen nach fachlichen Maßstäben angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation effektiv beantwortet werden können.

## **G8 Begründete Schlussfolgerungen**

Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen sollen ausdrücklich begründet werden, damit die Adressatinnen und Adressaten diese einschätzen können.

## **G9 Meta-Evaluation**

Um Meta-Evaluationen zu ermöglichen, sollen Evaluationen in geeigneter Form dokumentiert und archiviert werden.

**Da** Evaluationen häufig mit unterschiedlichen, wenn nicht gegensätzlichen Wertpositionen, Interessen oder auch ökonomischen und politischen Ungleichgewichten konfrontiert sind, muss der Evaluator / die Evaluatorin bei Planung und Durchführung von Evaluationen immer wieder zwischen interessengebundenen Alternativen abwägen, Kompromisse schließen und Konflikte managen. Für solche Orientierungs-, Reflexions- und Entscheidungsprozesse lassen wir uns ergänzend zu den Standards von „Prinzipien für Evaluatoren/innen“ leiten, die ursprünglich von der *American Evaluation Association* entwickelt worden sind.

A. Systematische Untersuchung: Evaluatoren führen systematische, auf Daten gestützte Untersuchungen über das jeweilige Evaluationsobjekt durch.

1. Evaluatoren sollten sich bei ihrer Arbeit an die höchsten geeigneten professionellen Standards halten, ungeachtet dessen, ob diese Arbeit quantitativer oder qualitativer Art ist. Auf diese Weise erhöht sich die Genauigkeit und Glaubwürdigkeit der von ihnen erstellten evaluativen Informationen.
2. Evaluatoren sollten mit den Auftraggebern Schwächen und Stärken erörtern, und zwar sowohl bezüglich der verschiedenen Evaluationsfragen, die zu stellen produktiv sein könnten, als auch bezüglich der verschiedenen Ansätze, die genutzt werden könnten, um diese Fragen zu beantworten.
3. Wenn sie ihre Arbeit vorstellen, sollten die Evaluatoren ihre Methoden und Ansätze genau und detailliert genug darlegen, um es anderen zu ermöglichen, ihre Arbeit zu verstehen, zu interpretieren und zu kritisieren. Sie sollten die Grenzen einer Evaluation und ihrer Ergebnisse klarmachen. Des Weiteren sollten Evaluatoren in einem angemessenen Rahmen diejenigen Werte, Annahmen, Theorien, Methoden, Ergebnisse und Analysen diskutieren, welche die Interpretation der Evaluationsergebnisse signifikant beeinflussen könnten. Diese Aussagen gelten für alle Aspekte der Evaluation, von ihrer ursprünglichen Konzeptualisierung bis hin zum Gebrauch ihrer Ergebnisse.

B. Kompetenz: Evaluatoren stellen den Beteiligtegruppen professionelle Leistungen zur Verfügung.

1. Evaluatoren sollten über geeignete Ausbildung, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen verfügen (bzw. sicherstellen, dass das Evaluationsteam darüber verfügt), um die Aufgaben zu erledigen, die in der Evaluation vorgesehen sind.
2. Evaluatoren sollten innerhalb der Grenzen ihrer beruflichen Ausbildung und Kompetenz handeln und es ablehnen, Evaluationen durchzuführen, die diese Grenzen erheblich überschreiten. Wenn es nicht möglich oder nicht angeraten ist, den Auftrag oder die Anfrage abzulehnen, sollten die Evaluatoren auf jede signifikante Begrenzung hinweisen, die sich daraus für die Evaluation ergeben könnte. Evaluatoren sollten keine Mühe scheuen, um die nötige Kompetenz zu erwerben, sei es direkt oder durch Zusammenarbeit mit anderen, welche die erforderlichen Kenntnisse besitzen.
3. Evaluatoren sollten sich ständig darum bemühen, ihre Kompetenzen zu konsolidieren und zu verbessern, um in ihren Evaluationen den höchsten Leistungsstandard zu sichern. Diese ständige professionelle Verbesserung mag formelle Lehrgänge und Workshops einschließen, sowie Selbststudium, die Evaluation der eigenen Vorgehensweise und die Zusammenarbeit mit anderen Evaluatoren, um von ihren Fähigkeiten und ihren Fachkenntnissen zu lernen.

C. Integrität/Aufrichtigkeit: Evaluatoren garantieren Aufrichtigkeit und Integrität während des gesamten Evaluationsprozesses.

1. Evaluatoren sollten über die Kosten, die auszuführenden Aufgaben, die Begrenzungen der Methodologie, die Reichweite der voraussichtlich zu erzielenden Ergebnisse und die möglichen Nutzungen der Daten, die von einer bestimmten Evaluation zu erwarten sind, aufrichtig mit den Auftraggebern und wichtigen Beteiligengruppen verhandeln. Es ist vorrangig die Aufgabe des Evaluators, diese Diskussion und Klärung zu initiieren, nicht die des Auftraggebers.
2. Evaluatoren sollten alle Veränderungen, die gegenüber dem ursprünglich ausgehandelten Projektplan vorgenommen worden sind, einschließlich der Gründe dafür, schriftlich festhalten. Sollten diese Abänderungen signifikant die Reichweite und die zu erwartenden Ergebnisse der Evaluation beeinträchtigen, sollte der Evaluator den Auftraggeber und andere wichtige Beteiligengruppen innerhalb kurzer Zeit (wenn keine guten Gründe dagegen sprechen, bevor man mit der Arbeit fortfährt) über die Veränderungen und deren wahrscheinliche Auswirkungen informieren.
3. Evaluatoren sollten zu bestimmen versuchen und wo angemessen auch offenlegen, was ihre eigenen Interessen und was die Interessen ihrer Auftraggeber und anderer Beteiligengruppen in Hinblick auf die Ausführung und die Resultate einer Evaluation sind (einschließlich finanzieller, politischer und karrierebezogener Interessen).
4. Evaluatoren sollten über solche Rollen oder Beziehungen hinsichtlich des Evaluationsobjekts informieren, die sie in einen ernsthaften Interessenkonflikt mit ihrer Rolle als Evaluator bringen könnten. Jeder Konflikt dieser Art sollte in Berichten über die Evaluationsergebnisse erwähnt werden.
5. Evaluatoren sollten ihre Verfahren, Daten oder Ergebnisse nicht falsch darstellen. Im Rahmen vertretbarer Grenzen sollten sie jeden groben Missbrauch ihrer Arbeit durch andere zu verhindern oder zu korrigieren versuchen.
6. Sollten Evaluatoren feststellen, dass bestimmte Verfahren oder Tätigkeiten leicht zu irreführenden Informationen oder Schlussfolgerungen führen, so haben sie die Verantwortung, ihre Besorgnisse und die Gründe dafür dem Auftraggeber (demjenigen, der die Evaluation finanziert oder in Auftrag gegeben hat) mitzuteilen. Wenn diese Besorgnisse in Gesprächen mit dem Auftraggeber nicht beseitigt werden können, so dass eine irreführende Evaluation durchgeführt wird, ist der Evaluator berechtigt, die Ausführung der Evaluation abubrechen, soweit dies möglich und angemessen ist. Ist ein Abbruch nicht möglich, sollte sich der Evaluator mit Kollegen oder relevanten Beteiligengruppen darüber beraten, welche anderen geeigneten Wege eingeschlagen werden könnten (möglich wären unter anderem Diskussionen auf einer höheren Ebene, das Verfassen eines Begleitbriefs oder eines Anhangs, der die Nichtübereinstimmung festhält, oder die Weigerung, das abschließende Dokument zu unterschreiben).
7. Sofern nichts dagegen spricht, sollten Evaluatoren offenlegen, wer die Evaluation finanziert und wer den Auftrag dafür gegeben hat.

D. Achtung gegenüber den Menschen: Evaluatoren respektieren die Sicherheit, Würde und das Selbstwertgefühl der Antwortenden, Programmteilnehmer, Auftraggeber und anderer Beteiligengruppen, mit denen sie in Interaktion stehen.

1. Soweit anwendbar, müssen sich Evaluatoren an die gängigen Maßstäbe und Standards ihres Berufsstandes halten, in Hinblick auf
  - Risiken, Beeinträchtigungen und Belastungen, welche die Evaluation eventuell für die Teilnehmenden mit sich bringt;

- informiertes Einverständnis zur Teilnahme an der Evaluation;
- Information der Teilnehmenden über die Reichweite und die Grenzen von Vertraulichkeit.

Beispiele für solche Standards sind bundesweite Regelungen zum Schutz der Persönlichkeit oder die ethischen Prinzipien von Organisationen. Obwohl dieses Prinzip die Anwendbarkeit solcher ethischen Maßstäbe und Standards nicht über ihre gegenwärtige Reichweite ausdehnen soll, sollten sich Evaluatoren doch daran halten, soweit dies möglich und wünschbar ist.

2. Da berechnete negative oder kritische Schlussfolgerungen, die sich aus einer Evaluation ergeben, klar geäußert werden müssen, können Evaluationen manchmal Ergebnisse hervorbringen, die den Interessen von Auftraggebern oder Beteiligengruppen schaden. In diesem Falle sollten Evaluatoren versuchen, die Vorteile zu maximieren und jeden unnötigen Schaden zu vermeiden, vorausgesetzt, dass dies die Integrität der Evaluationsergebnisse nicht über Gebühr beeinträchtigt. Evaluatoren sollten jedesmal sorgfältig abwägen, wann wegen möglicher Risiken oder Verletzungen auf die Vorteile der Ausführung einer Evaluation oder bestimmter Evaluationsverfahren verzichtet werden sollte. Soweit möglich, sollte diese Frage bereits während der Verhandlungen über den Evaluationsauftrag geklärt werden.

3. In Kenntnis der Tatsache, dass Evaluationen häufig die Interessen bestimmter Beteiligengruppen verletzen werden, sollten Evaluatoren die Evaluation so durchführen und ihre Ergebnisse so vermitteln, dass die Würde und der Selbstwert der Beteiligengruppen deutlich respektiert werden.

4. Soweit möglich, sollten Evaluatoren Gegenseitigkeit im Evaluationsprozess anstreben, so dass diejenigen, die etwas für die Evaluation tun, im Gegenzug auch gewissen Nutzen davon haben. Beispielsweise sollten Evaluatoren versuchen sicherzustellen, dass diejenigen, welche es auf sich nehmen, Daten beizusteuern und jedwede Risiken einzugehen, dies freiwillig tun, vollständige Kenntnis haben über den Nutzen, den die Evaluation vielleicht hervorbringt, und so weit wie möglich davon profitieren. Soweit dies nicht die Integrität der Evaluation gefährdet, sollten Untersuchungs- oder Programmteilnehmer darüber informiert werden, ob und wie sie Leistungen erhalten können, auf die sie auch dann ein Recht haben, wenn sie nicht an der Evaluation teilnehmen.

5. Evaluatoren haben die Verantwortung, Unterschiede zwischen den Teilnehmern festzustellen und zu respektieren - z. B. Unterschiede aufgrund von Kultur, Religion, Geschlecht, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und ethnischer Zugehörigkeit - und die möglichen Implikationen dieser Unterschiede bei der Planung, Durchführung, Analyse und Berichterstattung der Evaluation zu berücksichtigen.

E. Verantwortung für das allgemeine und öffentliche Wohl: Evaluatoren artikulieren die vielfältigen Interessen und Werte, die möglicherweise in Beziehung zum allgemeinen und zum öffentlichen Wohl stehen, und berücksichtigen diese in ihren Überlegungen.

1. Bei der Evaluationsplanung und -berichterstattung sollten Evaluatoren die Sichtweisen und Interessen sämtlicher Beteiligengruppen hinsichtlich des Evaluationsobjekts mit einbeziehen. Evaluatoren sollten sorgfältig überlegen, ob es vertretbar ist, wichtige Wertperspektiven oder die Sichtweisen bedeutender Gruppen auszulassen.

2. Evaluatoren sollten nicht nur die unmittelbaren Handlungen und Ergebnisse der Evaluation abwägen, sondern auch die weiteren Annahmen, Implikationen und möglichen Nebeneffekte.

3. Informationsfreiheit ist ein wesentliches Element einer Demokratie. Daher sollten Evaluatoren - wenn nicht zwingende Gründe dagegen sprechen - allen wichtigen Beteiligengruppen den Zugang zu den Evaluationsdaten er-

möglichen. Falls es die Ressourcen erlauben, sollten sie diese Informationen den Beteiligengruppen aktiv übermitteln. Wenn unterschiedliche Evaluationsergebnisse mitgeteilt werden, diese also auf die Interessen verschiedener Beteiligengruppen zugeschnitten sind, so sollte durch die Mitteilungen sichergestellt werden, dass sich jede Beteiligengruppe über die Existenz der anderen Berichte im Klaren ist. Berichte, die auf einen bestimmten Beteiligten zugeschnitten werden, sollten immer alle wichtigen Resultate einschließen, die sich auf die Interessen dieses bestimmten Beteiligten beziehen. In jedem Fall sollten sich die Evaluatoren darum bemühen, Ergebnisse klar und einfach zu präsentieren (soweit dies der Anspruch auf Genauigkeit erlaubt), damit die Auftraggeber und andere Beteiligengruppen den Evaluationsprozess und seine Ergebnisse leicht verstehen können.

4. Evaluatoren sollten ein Gleichgewicht aufrecht erhalten zwischen den Bedürfnissen des Auftraggebers und anderen Bedürfnissen. Evaluatoren haben notwendigerweise eine besondere Beziehung zum Auftraggeber, der die Evaluation finanziert oder in Auftrag gibt. Aufgrund dieser Beziehung müssen sich Evaluatoren dafür einsetzen, die legitimen Bedürfnisse des Auftraggebers zu erfüllen, wenn immer dies möglich und angemessen ist. Jedoch kann diese Beziehung den Evaluator auch in schwierige Situationen bringen, nämlich wenn die Auftraggeberinteressen mit anderen Interessen oder mit den Verpflichtungen des Evaluators zu systematischer Untersuchung, Kompetenz, Integrität und Respekt gegenüber den Menschen in Konflikt stehen. In solchen Fällen sollten Evaluatoren

- diese Konflikte klar feststellen und mit dem Auftraggeber und wichtigen Beteiligengruppen darüber diskutieren,
- soweit wie möglich diese Konflikte lösen,
- bestimmen, ob es ratsam ist weiterzuarbeiten, wenn die Konflikte nicht gelöst werden können,
- und jede signifikante Begrenzung der Evaluation klarmachen, die einträte, wenn der Konflikt nicht gelöst wird.

5. Evaluatoren haben Verpflichtungen, die das öffentliche Interesse und Wohl umfassen. Diese Verpflichtungen sind besonders dann von Wichtigkeit, wenn Evaluatoren durch öffentlich finanzierte Mittel unterstützt werden. Offensichtliche Bedrohungen des öffentlichen Wohls sollten in keiner Evaluation unbeachtet bleiben, da das öffentliche Interesse und Wohl so gut wie nie mit den Interessen von Einzelgruppen (dazu zählen auch der Auftraggeber oder die finanzierende Einrichtung) übereinstimmt. So werden die Evaluatoren normalerweise über die Analyse der Interessen einer bestimmten Beteiligengruppe hinausgehen müssen, wenn sie das Wohlergehen der Gesellschaft als Ganzes in Betracht ziehen.

Dr. Michael Gedatus  
UMG Unternehmensberatung und Institut