

# **Zwei Jahrzehnte Bildungsevaluation: Erwartungen, Angebote und Realität**

Dr. Walter Goetze, BfB Büro für Bildungsfragen AG, 8800 Thalwil

Referat gehalten an der Jahrestagung der SEVAL vom 3. Juni 2005 in Bern

## **1. Vor zwanzig Jahren**

Zwei Jahrzehnte Bildungsevaluation - was war denn vor zwei Jahrzehnten? Und da die Anfrage für dieses Referat mit der Bitte verbunden war, durchaus auch meine eigene Erfahrung als Evaluator einzubringen, frage ich mich: Was habe ich denn damals evaluiert? Habe ich überhaupt?

Nun, vor 20 Jahren war ich in der Ausbildungsabteilung eines Berufsverbandes engagiert. Ich hatte kurz zuvor das Programm einer vierjährigen Ausbildung neu konzipiert, es war vom BBT, damals noch BIGA, anerkannt worden.

Möglicherweise war das damals sehr modern: Das Konzept sah nämlich vor, dass der erste Bildungsgang nach jedem Jahr evaluiert werden sollte. Hierfür waren auch entsprechende Gefässe eingerichtet. Diese Gefässe hatten Namen wie Prozessreflexion, Teilnehmerbefragung, Dozentenkonferenz, Kursauswertung. Den Begriff Evaluation verwendeten wir eher in einem anderen Zusammenhang, nämlich der Beschaffung technischer Geräte. Wir evaluierten verschiedene Offerten um dann eine auszuwählen.

Wer hat damals die (von uns nicht so genannten) Evaluationen durchgeführt? Wer hat sie konzipiert? Auch hier: Selbst- und Fremdevaluation, selbstkonzipiert, extern konzipiert, solche Unterscheidungen waren uns damals als Bildungsanbieter nicht geläufig. Eine extern konzipierte Evaluation wäre uns sehr seltsam vorgekommen, wir hätten uns wahrscheinlich gewehrt. Für einzelne Elemente stellten wir natürlich durchaus externe Fachkräfte ein, wie wir auch externe Dozent/innen beauftragten, zahlten sie auch aus demselben Konto.

Im Zusammenhang mit Evaluation, insbesondere Qualitätsevaluation, fallen häufig Stichworte wie „Kundenerwartungen“ oder auch „Rechenschaftslegung“. Wie sah es mit den Erwartungen unserer Kunden und Geldgeber damals aus?

Die Arbeitgeber unserer Absolvent/innen taten, was sie heute wohl auch noch tun: Nichts, oder sie reagierten auf Einzelsvorkommnisse. Das BIGA überprüfte unsere Abrechnungen und wollte wissen, ob wir uns an die Studentafel hielten. Inhaltliche Qualität war kein Thema.

Unser eigenes Interesse an Leistungen, die man heute Evaluation nennt, war zweifach. Wir waren als Verband daran interessiert, die Ausbildung auf die Erfordernisse einer sich wandelnden Praxis auszurichten. Und, ich sage es offen, wir waren daran interessiert, unseren bildungspolitischen Kurs zu fahren und Kritiker mit Evaluationen zum Schweigen zu bringen. Und dieses Interessengemenge war wirklich nicht leicht zu trennen. Wir waren „Wissenschaftler“ und „Politiker“ zur gleichen Zeit.

Wenn ich dies aus der Distanz und nun etwas verallgemeinernd – und zwar als Akteur im Berufsbildungssystem betrachte – das mag im Bereich der Allgemeinbildung etwas anders gewesen sein –, komme ich zu folgender Einschätzung:

## Evaluation

- wurde in der Praxis noch nicht als systematischer Ansatz für die Datensammlung von Steuerungsinformationen verstanden
- wurde mehrheitlich noch nicht als spezifische Leistung von Fachleuten verstanden
- wurde noch eher ganz allgemein als Bewertung verstanden und noch wenig in Verbindung gebracht mit spezifischen Methoden und sogar auch Fragestellungen. Man sprach z.B. kaum von Evaluation, Modellversuche wurden „wissenschaftlich begleitet“.
- Evaluation war noch nicht selbstverständlich, sondern wurde bei besonderen Situationen in Auftrag gegeben.
- Wurde eher noch bei Projekten, d.h. Modellvorhaben, Schulversuchen eingesetzt und kaum in Sinne eines systematischen Monitorings.

## 2. Gegenwart

Und heute? Einige Stichworte:

- Vergleiche von Bildungssystemen
- Leistungsmessung
- Qualitätssysteme / -labels wie ISO9000, Q2E, eduQua
- Anspruch der Bildungsdirektionen, aus dem QS Daten für die Systemsteuerung zu erhalten.

Zu letzterem ein Zitat aus einem Konzeptpapier des Kultusministeriums Baden-Württemberg. Es mag den Anspruch, der heute an Evaluation gestellt wird, verdeutlichen. Es geht um die Qualitätsevaluation an Schulen:

### Ziele der Fremdevaluation

- Sie erzeugt Steuerungswissen für das ganze Bildungssystem und gibt damit Impulse für die Systementwicklung
- Sie bildet eine wesentliche Grundlage für regelmässige entwicklungsorientierte Zielvereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schule.

Solche Aussagen hätte man meines Wissens vor 20 Jahren in keinem Konzeptpapier in der Schweiz oder auch in Deutschland gefunden. So betrachtet sehe ich in den letzten Jahren eine grosse Entwicklung. Evaluation hat sich ein bestimmter Typ von Dienstleistung etabliert und es hat sich fast so etwas wie ein neuer Beruf entwickelt.

## 3. Professionalisierungsprozess

Lassen Sie mich diesen Aspekt, nämlich den der Professionalisierung deshalb noch etwas erläutern. Die Frage, was ein Beruf ist, ist gar nicht so leicht zu beantworten, da Berufe ganz verschiedene Facetten haben. Eine Antwort könnte wie folgt lauten.

Aus Sicht des berufstätigen Individuums spricht man von Beruf, wenn ein Tätigkeitsbereich so geartet ist, dass

- damit der **Lebensunterhalt** gesichert werden kann
- über ein bestimmtes **Kompetenzbündel** verfügt werden muss, dies in Abgrenzung zu anderen Berufen oder zur Freizeit
- die durch einen **Lernprozess** erworben werden müssen

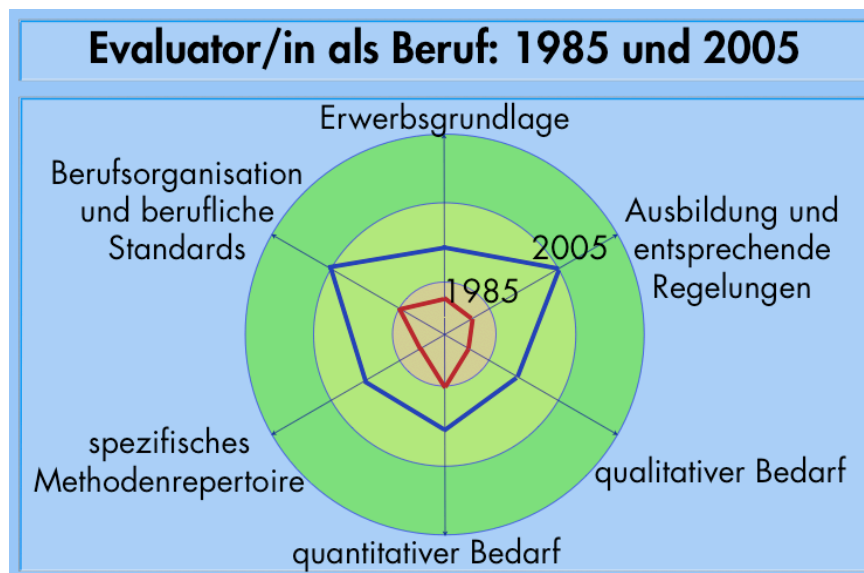
Wenn ich Beruf als Institution betrachte, so würde ich dann einem Tätigkeitsbereich den Berufsstatus zusprechen wenn

- ein **qualitativer Bedarf** nach bestimmten Leistungen besteht, in dem Sinne, dass eine mehr oder weniger klare inhaltliche Vorstellung über diese Leistungen in der Gesellschaft besteht. Hier brauche ich einen Arzt, einen Automechaniker. Es besteht eine Zuordnung von Problemstellungen zu beruflichen Leistungen.
- Ein **quantitativer Bedarf** nach solchen Leistungen besteht, d.h. diese Leistungen in einer bestimmten Menge und auch über die Zeit erforderlich sind. Die Animatoren an der Expo 2002, das war ein Engagement auf Zeit und kaum jemand hätte diese Tätigkeit in ein Berufsverzeichnis aufgenommen.
- **Berufsorganisationen** entstehen oder vorhanden sind
- **Ausbildungsgänge** vorhanden sind, insbesondere wenn dafür allgemeingültige Reglementierungen, Lehrpläne bestehen.

Wenn ich diese Aspekte als Entwicklungslinien in Form eines Spinnennetzes (Folie) darstelle, so kann ich darin ja so etwas wie den Ausprägungsgrad der Professionalisierung darstellen<sup>1</sup>. Ich zeige Ihnen hier nicht das Ergebnis breit abgestützter Erhebungen, ich habe ja nicht die Beruflichkeit der Evaluatorentätigkeit evaluiert. Ich gebe Ihnen hier vielmehr eine ganz persönliche Einschätzung, verbunden mit der Einladung, eigene Einschätzung auf diesen Achsen vorzunehmen.

Nach meiner Einschätzung hat sich in den letzten 20 Jahren die Evaluation im Bildungsbereich aus der empirischen Sozialforschung heraus zu einem spezialisierten Bereich entwickelt und einen deutlichen Schritt in Richtung Professionalisierung getan, meiner Meinung nach einerseits im Sinne von „mehr Konturen“ und „grössere Menge“, aber durchaus auch im Sinne von „mehr Qualität“. Doch wie gesagt möchte ich Sie hier zu eigenen Einschätzungen anregen.

*Folie 1: Evaluator/in als Beruf*



<sup>1</sup> Weise, S. und Goetze, W.: Zwischen Broterwerb, Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Anerkennung. <http://www.ibs-networld.de/ferkel/juni-2005-weise-goetze.html>

#### 4. Erwartungen, Erfahrungen und Realität: Welche Erwartungen sind realistisch?

Nun stehen im Titel meines Referates aber auch Erwartungen, Erfahrungen und Realität. In der Vorbesprechung wurde ich gebeten, durchaus auch ein kritisches Bild zu zeichnen, um Schonung wurde ich nicht gebeten. Da hat meine Vorrednerin Margrit Stamm schon einige Einschätzungen abgegeben, die ich sehr teile und die hier nicht wiederholt zu werden brauchen.

Ich möchte deshalb ein wenig Distanz einnehmen und nicht als „Evaluator“, sondern als Organisationspsychologe, also aus der Entfernung, einen kritischen Blick werfen und einmal die Frage stellen, welche Erwartungen wir an die Evaluation eigentlich haben können, oder auch, wie Erfahrungen, die wir tagtäglich als Evaluator/innen machen, eingeordnet werden können. Ich meine, sehr unterschiedlich.

Evaluation dient der rationalen Entscheidungsfindung, zu diesem Zweck werden systematisch Daten gesammelt und so aufbereitet, dass sie vom System im Hinblick auf eine Verbesserung verwendet werden können. Bei Qualitätssystemen drückt sich dies beispielsweise im bekannten Demingkreis aus.

Dahinter steckt eine bestimmte Auffassung, ein bestimmtes Verständnis von Organisation. Wir gehen zum Beispiel stillschweigend davon aus, dass Organisationen das können – vom Wollen wollen wir hier noch gar nicht reden – dass sie zuerst planen, dann umsetzen, dann evaluieren, dann Massnahmen ableiten. Wir gehen mit anderen Worten stillschweigend davon aus, dass eine Organisation ein soziales System sei, das seine Mittel auf mehr oder weniger explizite Ziele ausrichtet (Rationalität), das einen inneren Zusammenhang aufweist (homogenes und kohärentes Ganzes), das klare Grenzen, eine klare Struktur, eine klare Unterscheidung innerer und externer Abläufe kennt.

Nun wird aber diese Auffassung auch in Frage gestellt, ich denke z.B. an Erhard Friedberg<sup>2</sup>. Der Rationalität wird die teilweise Irrationalität gegenübergestellt. Ziele werden beispielsweise formuliert, weil man die dafür nötigen Mittel schon hat und nicht umgekehrt. Der Homogenität wird die Heterogenität der Motive, Interessen und auch Fähigkeiten der Akteure entgegengehalten. In den Organisationen tobt das Leben, wo vermeintlich alle am gleichen Strick ziehen, werden mikropolitische Spielchen getrieben. Der klaren Struktur wird die Komplexität gegenübergestellt, denken Sie nur schon an die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Struktur. Der Schulleiter ist zwar der Chef, das Sagen hat aber der langjährige Lehrer, der dank lokaler Vernetzung, von Dorfkneipe bis Lokalpartei, dem Schulleiter das Leben schwer machen kann – oder auch nicht. Und wie die Schule auf PISA zu reagieren habe, ebenso wie die jüngsten Ergebnisse der Schulevaluation zu interpretieren seien, wird auch von Müttern und Vätern auf dem gemeinsamen Hundespaziergang behandelt und via Elternrat wirksam wieder in die Schulprozesse eingespeist. Die Grenzen des Systems, das da evaluiert wird oder aus der Evaluation einen Nutzen ziehen sollte, sind weit offen.

Ich stelle also zwei ziemlich konträre Auffassungen von Organisation einander gegenüber, möchte bloss festhalten, dass für beide Auffassungen Belege gefunden werden können. Es geht hier auch nicht darum, sie im Sinne eines Entweder-Oder einander gegeneinander auszuspielen, sondern vielmehr sie als ein Kontinuum zu verstehen. Eine militärische Organisation wird anderswo anzusiedeln sein, als das basisdemokratisch geleitete Handwerkerkollektiv, eine kleine Berufsschule anderswo als ein grosse mit mehreren Standorten und diese wieder anders als ein „lose gekoppeltes“ System von Schulen eines Kantons. Mir geht es auch nicht um eine Organisationsdiagnose, sondern vielmehr darum, unsere Erwartungen an die Evaluation zu reflektieren. Die sind nämlich deutlich anders, je

---

<sup>2</sup> Friedberg, Erhard, 1995: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt am Main/New York: Campus.

nach dem von welcher der beiden Auffassungen wir ausgehen. Ich möchte also nun einige Fragen zur Bildungsevaluation aufnehmen und unter den beiden Extremperspektiven zu beantworten suchen.

*Folie 2: Wie wählen die Abnehmer die Evaluatoren aus?*

Erwartung unter Auffassung A	Erwartung unter Auffassung B
zum Beispiel: Sie vergleichen Offerten, Überprüfen Evaluationsangebote und –anbieter.	zum Beispiel: Sie wählen eine Evaluationsmethode (weil sie Mode ist) oder einen Anbieter (aufgrund seines Rufs) und stellen die dazu passenden Fragen.

*Folie 3: Was tun Abnehmer mit Evaluationsergebnissen*

Erwartung unter Auffassung A	Erwartung unter Auffassung B
Sie bemühen sich darum, Evaluationsberichte zu verstehen und in einen grösseren Zusammenhang zu stellen. Sie formulieren an die Evaluationsergebnisse anknüpfende Aufträge. Sie setzen Empfehlungen um. Etc.	Sie greifen Evaluationsergebnisse heraus und stellen sie in den Zusammenhang mikropolitischen Anliegen. Sie ziehen alte Konzepte aus der Schublade – als Antwort auf neue Evaluationsergebnisse. Sie gehen gar nicht auf die Resultate ein. Sie erklären die Resultate mit schlecht gestellten Evaluationsfragen. Sie erklären die Ergebnisse für obsolet, da inzwischen die Rahmenbedingungen entscheidend geändert hätten. Etc.

Aus Sicht von Auffassung A wird ein Verhalten, wie es unter B anhand einiger weniger Beispiele aufgeführt ist, sicherlich als problematisch beurteilt werden. Man denkt dann beispielsweise über fehlende Akzeptanz, über Widerstände nach oder nimmt das Beispiel in die eigene Anekdotensammlung auf. Aus Sicht von Auffassung B wiederum wäre ein Verhalten, wie es unter A aufgeführt ist, ziemlich verdächtig und man würde dann beispielsweise über besonders raffinierte Anpassung nachdenken.

Um die beiden Auffassungen und die daran geknüpften Erwartungen nochmals zu charakterisieren: Auffassung A sieht Evaluation Instrument, das seinen Zweck in einem Zusammenhang logischer, rationaler, von objektiven Argumenten bestimmten Entscheidungsfindung erfüllt. Auffassung B schliesst das nicht aus, sieht aber Evaluation mit Blick auf das tobende Leben in Organisationen auch als „Teil des Spiels“, das heisst beispielsweise als Teil einer Einführungsstrategie, oder als Mittel um zu Fördergeldern zu kommen oder als Mittel, den eigenen Interessen mehr Legitimität zu verleihen.

*Folie 4: Was lernen Anbieter von Evaluation aus Evaluationen?*

Erwartung unter Auffassung A	Erwartung unter Auffassung B
zum Beispiel: Sie reflektieren ihre Rolle als Evaluationsfachleute.	zum Beispiel: Sie reflektieren ihre Rolle als Evaluationsfachleute – und Mitspieler. Sie sind auf jegliche Art von Überraschung gefasst.
Sie ziehen andere Schlüsse aus Evaluationsergebnissen.	Sie ziehen andere Schlüsse aus Evaluationsergebnissen.

Ich habe mir den Satz eines Kollegen gemerkt, der einmal sagte, Qualitätssysteme seien wie Verstärker. Sie verstärken alles, und das Gescheite wie auch das Dumme, das man ins Mikrophon spricht, komme entsprechend laut heraus. Und ein anderer Kollege untersuchte vor etwa 10 Jahren die Auswirkungen von Qualitätssystemen in Unternehmen. Im Durchschnitt null war seine Feststellung, mit breiter Streuung nach oben und unten. Qualitätssysteme tragen also durchaus das Potential für Verbesserungen in sich, es wird aber nicht von allen genutzt. Manchmal sind Prozesse sogar schlicht und einfach komplizierter geworden.

Ich habe im ersten Teil meines Referates gesagt, dass sich in den letzten 20 Jahren in Sachen Evaluation sehr viel getan habe. Die Frage wäre nun, ob sich dies auf die Qualität der Bildung auswirke. Mein Verdacht ist, dass viele Akteure im Sinne der Auffassung B ihre Lektion im Umgang mit Evaluationen längst gelernt haben. Ein Lehrer sagte uns in einem Interview im Rahmen einer externen Evaluation einer Schule: „Warum soll ich mich gegen Qualitätsentwicklung wehren? Du musst mitspielen, dann ändert sich für dich verblüffend wenig.“

*Folie 5: Wirkt sich Evaluation auf die Bildungsqualität aus?*

Erwartung unter Auffassung A	Erwartung unter Auffassung B
Ja Noch nicht im gewünschten Mass, aber weitere Verbesserungen werden kommen.	Vielleicht Sicher aber haben sich die Spielregeln für die Beteiligten geändert. Einige davon können gut damit umgehen und profitieren. Und dies nicht immer im Sinne der Evaluatoren.

3.6.05/W. Goetze