

## Rezension zu:

Patton, Michael Quinn: *Principles-Focused Evaluation: The Guide*. New York: Guilford Press. 2018. 435 Seiten, 42,50 \$, ISBN 9781462531820

Wolfgang Beywl<sup>1</sup>

»Evaluationsvermögen, einschließlich der Fähigkeit, evaluativ zu denken, ist unverzichtbar für informierte Entscheidungen. Fehlen diese, werden die Demokratie ausgehöhlt und die Bindungen an die Menschenrechte aufgelöst.« (S. 101)

Michael Patton bezeichnet sich seit 1975 als „Vollzeit-Evaluator“. Er ist Theorie- und Methodenerfinder, leidenschaftlicher Parteigänger dieser wissenschaftlichen Transdisziplin – und ein scharfer Kritiker ihrer Deformationen. In seinem Lehrbuchklassiker „Nutzungsfokussierte Evaluation“ (*Utilization Focused Evaluation*) hatte er zunächst die Nische „Evolutive Evaluation“ (*Developmental Evaluation*) ausgeleuchtet, da sich in der heutigen dynamischen Umwelt viele Evaluationsgegenstände dauerhaft in einer präformativen Phase befänden (vgl. diese Zeitschrift, Heft 1, 2010). Nun behandelt sein neuestes Buch *Prinzipienfokussierte Evaluation* (PfE) eine noch engere Nische. Wie bei den Marmuschka-Puppen steckt dieser als kleinster der drei in den beiden übergreifenden Evaluationsansätzen drin: PfE sei immer nutzungsfokussiert und evolutiv angelegt. Auch sei sie flexibel anpassbar, sowohl in den klassischen Evaluationsrollen (formativ-summativ) als auch für die klassischen Evaluationszwecke (Verbesserung, Rechenschaftslegung, Grundsatzentscheidung). Das Alleinstellende von PfE sei, dass sie ausschließlich *eine* Kategorie von Evaluationsgegenständen beschreibt und bewertet: Prinzipien. PfEs durchlaufen einen im Buch mantraartig wiederholten Dreischritt von Hauptfragestellungen:

1. Welche genau sind die Prinzipien, um die es geht? Wie klar und orientierend sind diese?
2. Inwiefern folgen Umsetzungen tatsächlich den gesetzten Prinzipien?
3. Was sind die Resultate prinzipiengeleiteten Handelns? Inwiefern sind sie erwünscht oder nicht intendiert?

Nachfolgend werden die fünf Hauptteile des Buches vorgestellt, gefolgt von Einschätzungen zu Stärken und Schwächen.

#### **I Was ist mit Prinzipien gemeint? Warum sind Sie wichtig? Was genau macht ihre Nische aus bei Entwicklung und Evaluation?**

Kap. 1 definiert Prinzipien als Annahmen (nicht Gewissheiten), an denen sich Entscheidungs- oder Auswahl-situationen orientieren. Unterschieden werden zwei Hauptgruppen: natürliche Prinzipien (zum Beispiel aus der Annahme von der natürlichen Selektion abgeleitet) sowie auf menschliches Handeln bezogene Prinzipien. Letztere weisen zwei Untergruppen auf: moralische Prinzipien und Effektivitätsprinzipien. Während erstgenannte lediglich daraufhin bewertet werden, in welchem Maße ihnen gefolgt wird, werden zweitgenannte zusätzlich daraufhin bewertet, inwiefern die darin als wünschenswert ausgewiesenen Resultate tatsächlich ausgelöst werden.

Kap. 2 konkretisiert die für PfE relevanten Effektivitätsprinzipien: Diese machen Aussagen zu gewünschten *Resultaten*, basierend auf Normen, Werten, Überzeugungen, Erfahrungen und Wissen. Sie unterstützen innovative Veränderungsagenten z.B. in Nichtregierungsorganisati-

<sup>1</sup> Pädagogische Hochschule FHNW, Windisch, Schweiz sowie Univation GmbH, Köln

onen dabei, in komplexen dynamischen Prozessen des Wandels zu navigieren.

Kap. 3 stellt einige Beispiele der PfE aus verschiedenen Evaluationsfeldern vor.

Kap. 4 arbeitet heraus, dass das Evaluieren von Prinzipien ein neues Gebiet für die Evaluation ist, die bisher dominant auf Programme, Projekte und Maßnahmen ausgerichtet sei.

Kap. 5 diskutiert die Relation Nutzungsfo-kussierte Evaluation–Evolutive Evaluation.

## II Welche Kriterien sind für die Bewertung von Prinzipien anzulegen?

In 19 Kapiteln auf ca. 180 Seiten geht es um die fünf GUIDE-Kriteriendimensionen. Sie sollen ermöglichen, Effektivitätsprinzipien systematisch zu entwickeln und zu evaluieren (einige Kapitel sind nachfolgend ausgelassen).

Kap. 6 gibt einen ersten Überblick zu den fünf GUIDE-Kriterien. Ein Prinzip von hoher Qualität ist zugleich

- orientierend (*provides guidance*) – Kap. 7-10 d.h., es gibt Anleitung und Orientierung dazu, was zu bedenken, was zu tun, was zu bewerten ist, und wie gehandelt werden muss, um wirkungsvoll zu sein. Es ist anweisend (*prescriptive*) und bietet Richtungen an. Grammatikalisch wird es im Imperativ formuliert: „Tue Folgendes“.
- nützlich (*useful*) – Kap. 11-16 d.h., es unterstützt Auswahlen und Entscheidungen. Dies erfordert Handhabbarkeit, Interpretierbarkeit, Durchführbarkeit, und dass der Weg zu den gewünschten Resultaten für relevante Situationen aufgezeigt wird.
- inspirierend (*inspires*) – Kap. 17-18 d.h., es ist wertebasiert, enthält und kommuniziert ethische Prämissen, also das, was attraktiv macht. Es expliziert, was bedeutsam ist, sowohl bezüglich des Vorgehens als auch der gewünschten Resultate. Es klärt, wie die Dinge richtig getan werden können (effektiv), und was die richtigen Dinge sind, die zu tun sind (enthält die Wertebasis für das Handeln).
- entwicklungsfördernd (*supports ongoing development and adaptation*) – Kap. 19-20 d.h., es ist auf sich wandelnde Kontexte im Zeitverlauf anwendbar, anpassungsfähig an die Dynamiken der Welt; zeigt Wege, um in turbulenter Komplexität und Unsicherheit zu navigieren.
- evaluierbar (*evaluable*) Kap. 21-24 d.h., es ermöglicht zu beschreiben und zu bewerten, inwiefern es wirklich befolgt wird, und in welchem Maße gewünschte Resultate erreicht werden. Es soll möglich sein zu be-

stimmen, inwiefern das Befolgen des Prinzips zum Ziel führt.

Kap. 7 klärt, wie Effektivitätsprinzipien entwickelt und abgegrenzt werden können, u.a indem sie zwei Tests bestehen:

- Regeltests: Ist es möglich, ein bestimmtes Prinzip von einer korrespondierenden Regel zu unterscheiden?
- Tests auf Alternativprinzipien: Ist es möglich, entgegengesetzte oder alternative Prinzipien zu identifizieren?

Kap. 8 arbeitet heraus, dass es nicht ausreichend, etwas bloß als Prinzip zu bezeichnen, und leitet an, wie man schlechte und gute Effektivitätsprinzipien unterscheiden kann.

Kap. 9 diskutiert, wie Prinzipien von Annahmen, Wahrheitsbehauptungen und gelernten Lektionen abgeleitet werden können. Im Dialog mit seinem Freund Stephen Brookfield, einem ausgewiesenen Forscher und Lehrbuchschreiber der Erwachsenenbildung, demonstriert Patton, wie man Forschungsbefunde in Prinzipien (von beeindruckender Kürze) umwandeln kann.

Kap. 10 zeigt, was es nützen kann, Ähnlichkeiten zwischen Prinzipiensets zu identifizieren. Ein Beispiel sind Übereinstimmungen zwischen einem neuen Set von Prinzipien in einer neuen Situation mit etablierten Prinzipien ggfs. in einem anderen Feld.

Kap. 11 regt an, zu eruieren, wie *multiple* Prinzipien – was typisch ist für Programme – voneinander abhängen und sich gegenseitig beeinflussen.

Kap. 12 behandelt den gegenüber PfE oft vorgebrachten Vorbehalt, sie wäre zu prozessorientiert. Patton zeigt, wie PfE den Weg hin zu gewünschten *Resultaten* anbahnt. Dabei benutzt Patton die an anderer Stelle von ihm zurückgesetzten logischen Modelle. Er weist auf die Bedeutung von kurzfristigen Outcomes hin, die durch gut formulierte Effektivitätsprinzipien mit Prozessen oder Aktivitäten eng verbunden sind.

Kap. 14 enthält ein von Patton selbst geschriebenes kurzes Anwendungsbeispiel, TEC-VARIETY. Dies ist ein Akronym für ein 10er-Set von „motivierenden Prinzipien“ für das Online-Lernen. Daran wird demonstriert, wie man Prinzipien auf die Kriteriendimension „Nützlichkeit“ überprüft, abgeschlossen durch eine Musterlösung.

Kap. 15 thematisiert den Stellenwert individueller und sozialer Werte. Es behandelt eine von Patton seit Jahrzehnten betonte Fokussierung: dass prinzipienbasierte Programme und Initiativen von prinzipiengetriebenen *Personen* befeuert werden. Diese sind die vorrangigen vorgesehenen Nutzenden der Evaluation und ih-

rer Befunde. Solche Personen seien stärker durch Wertvorstellungen als durch spezifizierte Outcomes inspiriert. Und gerade in unsicheren komplexen Kontexten könnten solche Werte zum Anker für Umsetzung und Evaluation werden. Überzeugend veranschaulicht dies Abbildung 15.1. Sie kontrastiert Problem- und Prinzipienorientierung in Formulierungen von ‚Mission Statements‘. Die eigene Wertposition Pattons als Evaluator fließt hier offen ein: „Wenn ich an der Evaluation und dem Monitoring von HIV/Aids-Systemen beteiligt bin, dann schütze ich nicht Neutralität vor. Ich will sehen, dass diese Präventionsprogramme arbeiten. Das bedeutet: Ich bin stark motiviert, die Füße der Programmmitarbeitenden ins Feuer zu halten, so dass das Programm funktioniert.“

Kap. 18 behandelt die prinzipienfokussierte Pädagogik der Evaluation, inspiriert durch Paulo Freire. Patton formuliert zehn Prinzipien der Freire-Pädagogik. Diese seien geeignet, die Arbeit des *Instituto Paulo Freire* in Sao Paulo zu evaluieren – ein typisches Anwendungsfeld der PFE. Überdies formuliert er als These, dass Evaluation vorrangig *pädagogische* Interaktion ist. Evaluierende mit starken Bindungen an eine wertedistanzierte Sozialwissenschaft werden hier evtl. fremdeln.

Kap. 19, von Yve Susskind und Peggy Holman abwechselnd geschrieben, bietet ein vollständiges Fallbeispiel einer PFE bis hin zur Berichterstattung. Gegenstand ist eine Initiative, die kritischen Journalismus unterstützen will, mit dem Kernelement hoch partizipativer Konferenzen. Diese sind in Bezug auf Resultate sehr offen angelegt, womit eine auf Outcomes fokussierte Evaluation ins Leere liefe.

In Kap. 20 kontrastiert Patton ‚einfache Regeln‘ mit Prinzipien. Letztere seien zwar auch handlungsleitend, müssten jedoch passend auf Kontext und Situation interpretiert werden, inklusive Urteilsbildung. Hingegen fordern Regeln schlicht „befolgen“. Eine Alternative dazu seien „Minimal-Spezifikationen“, die viel näher an Prinzipien und in diese umwandelbar seien.

Das Kap. 21 ist ein Schlüsseltext, der aufzeigt, wie die Evaluierbarkeit von Prinzipien entlang der GUIDE Kriterien gesichert werden kann. Vier Fallbeispiele veranschaulichen dies detailliert.

Kap. 22 behandelt Verfahren der „Prinzipienfokussierten Stichprobenziehung“.

Kap. 23 thematisiert, wie Bewertungen sowohl für formative wie für summative PFE (zu letzteren siehe Fallbeispiele in Kap. 25-27) vorgenommen werden, mittels Abwägens, kritischen und evaluativen sowie praktischen Denkens. In

Art eines Doppeldeckers formuliert Patton sechs Prinzipien, die summative Bewertungen von Effektivitätsprinzipien orientieren (wiederum mit Dreischritt-Mantra).

Kap. 24 erörtert, was als „Evidenz“ für die Effektivität von Prinzipien taugt. Patton platziert hier seine scharfe Kritik am Konzept der kontext-, wert- und perspektivenfreien „Best-Practice“. Eine Tabelle kontrastiert Beste Praktiken und Effektivitätsprinzipien.

### III Wie sieht PFE in der Praxis aus?

In den Kap. 25-30 werden sechs abgeschlossene bzw. laufende PFE-Fallbeispiele (darunter drei Agrar-Programme) ausführlich vorgestellt, von der Makro- bis zur Mikroebene. Eines ist die von Patton durchgeführte Metaevaluation der Paris Declaration zur Effektivität der Entwicklungszusammenarbeit.

### IV Wie wendet man PFE selbstreflexiv auf die Evaluation an?

Kap. 31 evaluiert Evaluationsprinzipien, die (zumindest) vorgeben, Evaluationen und Evaluierende zu orientieren, u.a.

1. Guiding Principles der AEA,
2. Prinzipien für Daten-Visualisierung in der Evaluation,
3. Prinzipien für kollaborative Evaluation,
4. Prinzipien der AEA für kulturell kompetente Evaluationspraxis.

In den meisten Fällen findet Patton lediglich Rohmaterial für Prinzipien. Er demonstriert, wie diese den GUIDE-Kriterien entsprechend (um-)formuliert werden können. Für das Prinzipienset Nr. 4:

- Sorge dafür, dass kulturelle Kompetenz integraler Bestandteil von ethischer, hochqualitativer Evaluation ist.
- Verstehe kulturelle Kompetenz als spezifisch in Bezug auf jede besondere kulturelle Gemeinschaft.
- Achte darauf, wie Hintergrund und andere Lebenserfahrungen von dir als Ressourcen aber auch Begrenzungen bei Evaluationen wirken können.
- Schätze kulturelle Kompetenz in Bezug auf alle Aspekte von Evaluation ein und wende sie an.

Diese Anwendung auf die eigene Profession sieht Patton als unabdingbar. Das Kapitel wird mit drei Tabellen abgeschlossen, die jeweils seine Evaluationserfahrung zu Prinzipien zusammenfassen um

- handlungsorientierende Antworten im Rahmen von Datenerhebungen zu erhalten;

- qualitative Evaluationen umzusetzen;
- Tiefeninterviews zu führen.

### V Welche Werkzeuge gibt es für PfE?

Die 33 Seiten der Kap. 35/36 bestehen überwiegend aus zwei praktischen Checklisten

- Entwickeln und Überprüfen von Prinzipien
- Prinzipienfokussierte Evaluation in zehn Schritten

sowie Tabellen: ein Einschätzschema entlang der fünf GUIDE-Kriterien; acht Prinzipien der PfE; eine mehrseitige Übersicht zu ca. 60 Abbildungen des Buches, die als Werkzeuge für PfE eingesetzt werden können.

### Diskussion

Stärken und Schwächen werden nachfolgend für inhaltliche und didaktische Aspekte erörtert. Der „personale Faktor“ von PfE wird angesprochen.

### Inhalt

Das Buch spricht viele Evaluationsfelder an: dominant die Entwicklungszusammenarbeit in der Landwirtschaft; auch Initiativen zur Armutsbekämpfung und Arbeitsbeschaffung, Jugendhilfe, Freire-Pädagogik, Schulunterricht, Erwachsenenbildung, Online-Lernen; investigativen Journalismus. Die kritische Funktion von Prinzipien bestehe in Feldern wie solchen darin, dass sich die Engagierten nicht lediglich mit der optimalen „Auslieferung“ von Dienstleistungen auf all diese Gebieten bescheiden, sondern weitgreifende Perspektiven zur Richtschnur ihres Handelns machen müssten (siehe die Reflexion von John Wilson, Autor Kap. 16).

Mit dem Buch schließt Patton eine Lücke: Wie ist in den vielen Fällen zu verfahren, in denen Ziel- und strikte Outcome-Fokussierung kontraproduktiv wären. Z.B. wenn Wertkonflikte über das wünschenswert Gute und Richtige eines Evaluationsgegenstandes aktuell nicht lösbar sind. Dies gilt besonders für sich kontinuierlich wandelnde Initiativen in Feldern personenbezogener Dienstleistungen, die zwischen sozialer Bewegung und Organisation oszillieren. Diese seien wertgetrieben und sollten es auch bleiben können, denn es geht um mehr als Zielerreichung und Effizienz (wobei Patton sie immer wieder auf ihre Effektivität hin befragt). So ist das Gros der Bildungsorganisationen bezüglich ihrer Zielprioritäten chronisch ambivalent – z.B. Menschenbildung vs. Employability. PfE ermöglicht, solche Organisationen/Initiativen und deren Aktivitäten zu evaluieren.

Verblüffend ist, wie klar „effektive Prinzipien“ formuliert werden können. Diese kontrastieren scharf zu langatmigen Textpassagen zu

Selbstverständnis oder Absichten, wie sie allzu oft von Gremien in bürokratischer, managerialer oder wissenschaftlich-akademischer Sprache verfasst sind, und einmal verabschiedet ohne inspirierende Kraft bleiben. Effektive Prinzipien nach GUIDE hingegen bieten eine gut verständliche und die kognitive Last reduzierende Alternative oder Ergänzung. Patton weist der PfE die Aufgabe zu, Prinzipien zu *klären*. Dabei könnte er an der Trennschärfe der fünf GUIDE-Kriterien fehlen.

Vorbehalte werden viele gegenüber dem Wort „Prinzipien“ haben. In der Alltagssprache hat es unterschiedliche, bis hin zu gegensätzlichen Bedeutungen, wie bei „prinzipiell“ vs. „prinzipienfest“. Patton begegnet dem mit einer umfangreichen Aufarbeitung von Literatur (u.a. mit „*principles*“ im Titel) sowie dokumentierten und kommentierten Diskussionen dazu mit kritischen Freunden.

Als Zweifel bleibt: Sind ‚Prinzipien‘ wirklich exklusiver Evaluationsgegenstand der PfE, oder sind diese (ähnlich wie Ziele), lediglich zentrales Element von Evaluationsgegenständen, die weiterhin umfassend zu beschreiben und zu bewerten sind (z.B. Organisationen, wie das Paolo Freire Institut)? Klarer wäre die Position, dass es bei Evaluationsgegenständen im turbulenten und unvorhersehbaren Systemwandel sinnvoll ist, bei Evaluationen auf Prinzipien zu fokussieren (wie andererseits bei ‚normalen‘ Programmen und Projekten auf Ziele bzw. Outcomes).

Wie schon bei den beiden Vorgängermodellen der Nutzungsfokussierten und der Evolutiven Evaluation wird sich Widerstand regen gegen die Rollenerweiterung der Evaluierenden. Wenn nötig *sollen* sie bei der Entwicklung des Evaluationsgegenstandes unterstützen, also die (scheinbar) unabhängige Position verlassen. Zur Auflockerung dieser Polarität sei auf die sieben Abstufungen der Evaluierendenposition zwischen A „unabhängig extern“ und G „eingebettet“ verwiesen (S. 25). In diesem (hegelianisch begründeten) „Aufheben“ von scheinbaren Antagonismen ist Patton Meister, sowohl in Evaluationstheorie wie -praxis.

### Didaktik

PfE ist ein Arbeits- und Übungsbuch zum systematischen Umgang mit Prinzipien in der Evaluation und in umfassenden Prozessen der systematischen Verbesserung und Veränderung von Organisationen, Initiativen und sich entwickelnden Programmen. Es ist systematisch durchkomponiert: Konsistenz der Gliederung bis hinein in die Zwischenüberschriften, abgestimmte Textteile und Abbildungen (meist in Tabellenform oder

auch als Checklisten und Musterlösungen); passende, teils mehrfach aufgegriffene nachvollziehbare eigene Fallbeispiele; Reflexionsanregungen für die Lesenden; mehrfache Zusammenfassungen; präzise Rück- und Querbezüge; hilfreiches Stichwortverzeichnis; gute Modellierung konsequenter Pfe-Haltung. Der stete Bezug auf das Dreischritt-Mantra und die GUIDE-Kriterien stärken die Konsistenz.

Doch ist dies zugleich die Schattenseite: Das Buch ist bisweilen geradezu schmerzhaft redundant, ausufernd erzählend, und der Nutzen so manchen (Drittautor-)Fallbeispiel-Kapitels erschließt sich kaum.

Die zentralen Kapitel durcharbeiten ist sehr lohnenswert (starten bei Kap. 1 und den Tools des Teils V). Dann sollte man selbst Prinzipien nach GUIDE ausformulieren. Es funktioniert!

Aber: Es braucht Zeit, die Perlen in diesem schillernden Epos zu finden. Für viele wäre eine auf 30-40% Seitenumfang verdichtete Ausgabe dienlich. Nach den beiden Prinzipien von Stephanie Evergreen: 1) Vereinfache deine Präsentation; 2.) Arbeite die Schlüsselpunkte heraus.

#### **Der Mensch Michael Patton**

Patton legt offen, dass er ein persönliches Buch geschrieben hat; u.a. indem er seine Biographie einfließt und nahe Kolleginnen sowie Kollegen und auch seine Tochter Buchkapitel beisteuern.

Es ist ein doppeltes Vermächtnis: Sowohl was die Art und Weise, authentisch zu evaluieren, als auch was die Felder mit besonderem Evaluationsbedarf betrifft, u.a. Klimawandel, weltweite Migration, soziale Spaltung, Bedrohung der Demokratie. Man mag dies nicht mögen, aber Konsequenz muss man Patton bescheinigen. Auch der Vorwurf, sein Evaluationsstil sei an seine Person gebunden, wie z.B. in „*Debates on Evaluation*“ (1990) geäußert, läuft leer. Er zeigt anderen, wie es geht.

#### **Resümee**

Principles focused Evaluation ist für die Praxis nützlich. Und es ermutigt, out of the box einer Evaluationsbranche zu denken, die bürokratisch reguliert zu werden droht. Es bringt ein Stück kritische Theorie zurück. Es inspiriert, über die Rolle der Evaluation und der Evaluierenden in der fragilen Demokratie nachzudenken. Es zeigt auf, wie für unsere komplexen Gesellschaften adäquate Evaluationen handwerklich gut gemacht werden können. Das Resümee sei als Prinzip formuliert:

*Erweitere die Perspektiven der Evaluation und ihrer vorgesehenen Nutzenden über die Themen kurz- und mittelfristiger Effektivität und Effizienz von Programmen und Projekten hinaus auf umfassende und für die Menschheit langfristig relevante Fragestellungen.*