

Ursula Carle / Heinz Metzen (2006\_09):

So lassen sich Netzwerke (nicht) evaluieren - von der Netzwerkmetaphorik zur systemischen Organisationsgestaltung und Forschungsmethodik - erste Gehversuche bei Vernetzungsversuchen in der Familienbildung. Vortrag auf der DeGEval-Jahrestagung am 28. September 2006 in Lüneburg, AK Soziale Dienste

*"Woran arbeiten Sie?" wurde Herr K. gefragt.  
Herr K. antwortete: "Ich habe viel Mühe,  
ich bereite meinen nächsten Irrtum vor."*

Bertolt Brecht (Geschichten vom Herrn Keuner)

Wir wollen die programmatische These begründen und anhand erster praktischer Erfahrungen exemplifizieren, dass die Förderung der Netzwerk-Entwicklung – auch mit Unterstützung der Evaluation – Vorrang hat vor Fragen der Metrologie von Vernetzungs-Wirkungen. Diese These gilt auch aus methodologischer Sicht. Und: Für diese Netzwerkförderung, für die entsprechende Evaluationsgestaltung sowie für die Koevolution beider Praxisfelder bildet "Vernetztes Denken", also die *Nutzung systemischer Modelle und Methoden* eine zentrale Bedingung. Denn wenn schon das soziale Vernetzen evolutionäre Kybernetik voraussetzt, dann muss auch die lernorientierte Modellierung und Indikatorisierung dieses Prozesses durch die Evaluation gemäß Ashby's Gesetz von der notwendigen Varietät (requisite variety)<sup>1</sup> das gleiche systemische Kompetenzniveau (*Kompetenzäquivalenz*) besitzen wie das Vernetzungsvorhaben. Uns erscheint das Potenzial systemischer Projektgestaltung und Evaluation zugleich als Antwort auf das überwiegende Scheitern großer sozialer Projekte und das Fehlen bzw. die unbefriedigenden Ergebnisse diesbezüglicher Evaluationen<sup>2</sup> wie auch als Integrativum der divergierender Ansätze zur Projektgestaltung, zur Evaluation sowie zur Koproduktion von Projekten und ihren Evaluationen.

## Inhaltsübersicht

1	Im Netzwerk der Entwicklung von Netzwerken: Die Notwendigkeit von Kompetenzäquivalenz .....	2
2	Zur systemischen Abstinenz in Evaluation und Vernetzungspraxis .....	3
3	Die kybernetische Serviceauffassung von Evaluation .....	5
4	Integration von interner und externer Evaluation.....	6
5	Resümee und Ausblick.....	7
	Literatur .....	7
	Adressen .....	11

---

<sup>1</sup> Ashby's Gesetz der Erforderlichen Varietät ist eine der zentralen Erkenntnisse der Kybernetik. Es besagt, dass ein System A ein System B nur dann beeinflussen kann, wenn die Varietät des Systems A mindestens ebenso groß ist wie die Varietät des Systems B; deutlicher: Je größer die Handlungs-Varietät ist, die einem Einfluss- bzw. Zielführungssystem zur Verfügung steht, umso größer dürfen die Prognoseabweichungen sein, die es im Gestaltungsprozess "ausgleichen" kann - Ashby 1956, Chapter 11 Requisite Variety, 206-218

<sup>2</sup> Eine exemplarische Stimme hierzu, die sich völlig mit unseren Erfahrungen im Familienbildungsbereich deckt: "Von einer Überprüfung der Effektivität bzw. Effizienz oder gar der Bereitstellung nachhaltig wirksamen Gestaltungswissens, wie sie der Erste Periodische Sicherheitsbericht fordert, sind die meisten Evaluationen jedoch weit entfernt." (Lüders et al 2005: Evaluation kriminalpräventiver Projekte

## 1 Im Netzwerk der Entwicklung<sup>3</sup> von Netzwerken: Die Notwendigkeit von Kompetenzäquivalenz

*Verwerfen wir das Defizitmodell  
zugunsten einer wissenschaftlichen,  
praktischen und politischen Orientierung,  
die sich zum Transformationsexperiment bekennt.  
Solche Transformationsbestrebungen ... dienen  
den Zwecken der Wissenschaft nach DEARBORNE's Diktum:  
'Wenn sie etwas verstehen wollen, versuchen sie, es zu ändern.'*

Urie Bronfenbrenner, 1981, 268

Die Forderung nach Kompetenzäquivalenz (bei Ashby: Handlungsvarietätsäquivalenz) erscheint bei der Evaluation von sozialen Vernetzungsvorhaben gleich dreifach. Erstens ist die Komplexität<sup>4</sup> von sozialen Netzwerken sehr hoch: Bei der Netzbildung unterscheiden zwischen *horizontaler Komplexität* (Beteiligung vielfältiger sozialer, ökologischer, ökonomischer, technologischer und politischer Bereiche), *vertikaler Komplexität* (angesprochen sind verschiedenste Strukturebenen: Individuen, Familien, Quartier, Kommune, Organisationen und die die Kommune umfassenden Systeme) und *prozessualer Komplexität* ("Chronosystem" nach Bronfenbrenner - Entwicklung beschreibt danach ein sich signifikant veränderndes "Individuum" in einer sich nicht weniger beträchtlich verändernden Umwelt, dem Ökosystem des Menschen, wie etwa Familie, Schule, Beruf etc.). Alles dies soll auf ein neues Niveau von Synergie befördert werden. Die Einzelakteure müssen in der Lage sein, diese äusseren Veränderungen mit zu tragen und zu nutzen. Wir nennen diesen ersten Bereich notwendiger Kompetenzäquivalenz bei großen sozialen Vernetzungsvorhaben gemäß der Netzwerkmetaphorik "*Knoten-Vernetzungskompetenz*".

Zum zweiten Bereich notwendiger Kompetenzäquivalenz in sozialen Vernetzungsvorhaben: Die Beförderung des konstruktiven, synergetischen Miteinanders der beteiligten Netzwerkakteure bedarf einer konzertierenden Steuerungsinstanz, die die Koevolution der Akteure und des neuen Netzwerksystems mit gestaltungsrelevanten (zielführenden) Information versorgt und ihnen eine Plattform für den strategischen Entwicklungsdiskurs bietet (Carle 2000, 381ff). Wir übernehmen für dies Instanz den ausgearbeiteten, bekannten und belegten Begriff der Projektsteuerung (im engeren Sinne: Projektmanagement)<sup>5</sup>. In der Logik Ashby's muss dieses Projektsteuerungssystem über eine Handlungsvarietät / Handlungskompetenz verfügen, die mindestens der des sich herausbildenden Netzwerkes entspricht. Da komplexe

---

<sup>3</sup> Lüpke / Voß (1994; 2000): Entwicklung im Netzwerk, finden in ihrer lesenswerten Einleitung, "Entwicklung im Netzwerk - im Netzwerk der Entwicklung" eine anschauliche Metapher für die Unauflöslichkeit und Verbundenheit von Entwicklung, Entwicklungsförderung und deren Evaluation

<sup>4</sup> Die Vermutung der Unterkomplexität der großen sozialen Versorgungssysteme wird gestützt von der Themenstellung des nächsten Kongresses vom systemischen Expertiseinstitut 'Plexus Institute' (New Jersey, USA): "Creating Interdisciplinary Cultures: Insights from Complexity Science and Relationship Centered Care" am 17. November 2006 an der Indiana University, Indiana (USA), das sich vor allem auf das medizinische Versorgungssystem der USA konzentriert

<sup>5</sup> Als Standardwerk kann gelten: Madauss 2000, Handbuch Projektmanagement; eine abgespeckte Variante einschließlich Erfahrungen aus Projekten zur Einführung von Projektmanagement in Einrichtungen der Familienbildung bieten Schiersmann / Thiel 2000: Projektmanagement in der Familienbildung; im Internet präsentiert das Österreichische Bildungsministerium eine empfehlenswerte (Ein-) Führung in die Grundlagen der Projektstadtteilbezogenen Gestaltung einschließlich Handbuch – siehe: Sudy 2001, Einführung Projektmanagement (URL, Stand 2005\_06: <http://home.schule.at/teacher/sudy/projekt/>)

soziale Projekte zu den angestrebten auch viele – nicht nur negative – unbeabsichtigte (emergente) Wirkungen zeitigt, sollte die "Projektsteuerung-Unterstützungskompetenz" über einen deutlichen Kompetenzüberschuss verfügen. Hierzu zählt nicht nur das Projektmanagement, sondern auch die politische Steuerung von Projekten oder gar Programmen.

Vor allem den öffentlichen Programm- und Projektverantwortlichen scheint es an der notwendigen Gestaltungskompetenz zu mangeln. So urteilen Guy Lodge und Ben Rogers vom Londoner Institute for Public Policy Research (IPPR) in einer hoch aktuellen Studie über die die Qualität der weltweit renommierten englischen Regierungsbürokratie<sup>6</sup> sinngemäß, dass die höchste Verwaltungsebene der Regierung immer noch zu amateurhaft und beschränkt arbeitet, unfähig hinsichtlich strategischem Denken, Führung und Leistungsmanagement. Insgesamt können nach Lodge und Rogers die Probleme der Regierung auf anachronistische und unangemessene Verantwortlichkeiten zurück geführt werden. Für die deutschen Verwaltungen fiele das Urteil sicher nicht anders aus<sup>7</sup>. - Eine aktuelle Sammlung systemischer Projektgestaltungs-Methoden und –Modelle für große soziale Projekte bietet Ursula Carle in ihrer umfassenden Analyse der weltweiten Schulreformmodelle (Carle 2000, 381 ff).

Schließlich zum dritten, dem evaluativen Feld notwendiger Kompetenzäquivalenz in sozialen Vernetzungsvorhaben: Die informative Bestimmung der Akteurs-Vernetzung (etwa Community Building, Aufbau des Stadtteils...) ist sehr schwierig. Was sind etwa "gestärktes soziales Kapital", "empowerte Nachbarschaften", "kompetenzlich aufgeladene Quartiere" und woran erkennt man sie? Auf diese Spezialaufgabe in großen sozialen Projekten hat sich eine (unsere) spezielle Profession fokussiert, die Evaluation. Entsprechend kennzeichnen wir das diesbezügliche kybernetische Äquivalent als "Evaluationssystem-Handlungskompetenz". Und auch dieses unterliegt der Notwendigkeit zur entwicklungsrobusten Kompetenzäquivalenz, sollte also konzeptionell, strukturell und praktisch die Geschehensvielfalt der Netzwerkentwicklung nutzbringend widerspiegeln können.

Die Implementation systemischer Gestaltungskompetenz ist also in den drei zentralen Handlungsfeldern erfolgversprechender Vernetzungsprojekte (Knotenvernetzung, Projektsteuerung, Evaluation) überfällig – was behindert diese Entwicklung?

## 2 Zur systemischen Abstinenz in Evaluation und Vernetzungspraxis

*Die 'hard sciences' sind erfolgreich, weil sie sich mit den 'soft problems' beschäftigen; die 'soft sciences' haben zu kämpfen, denn sie haben es mit den 'hard problems' zu tun.*

Heinz von Foerster (Sicht und Einsicht 1985/2005)

Die Forderung nach Anwendung systemischer Theorien, Modelle und Techniken in der Evaluationsprofession ist eher dringlich als neu. So deutete Campbell's Theorem der quasi-experimentellen Sozialentwicklung bereits in Richtung Förderung der Emergenz und Etablierung von Feedback-Schleifen in soziale Projekte (Campbell 1988). Systemisches Denken klingt ebenfalls in der beteiligungsorientierten OE-Variante von Evaluation an (Guba / Lincoln 1989; Blank 2004). Und auch die Konzeptionen "theoriegeleiteter Evaluation" (Chen 1990) bzw. "Cluster Evaluation" (Sanders 1997; Haubrich 2001) thematisieren die systemischen Aspekte Entwicklungsoffenheit und Strukturations Ebenenspezifität. Dennoch wurden die praktischen Konsequenzen bislang nur vereinzelt gezogen. Die W.K.Kellogg-Foundation fokussieren seit den späten 90er Jahren immer stärker den Aspekt des systemischen Wandels

<sup>6</sup> Lodge / Rogers 2006: Whitehall's Black Box

<sup>7</sup> Metzen 1994, 1996, 1998; Carle / Metzen 2006\_08

("Theory of Change"): "Our grantees are encouraged to develop a theory of change and logic model for their projects. (See the W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide on this website for more information.)"<sup>8</sup>. Teresa Behrens, neue Direktorin des Evaluationsprogramms der Kellogg-Foundation führte diesen Systemansatz im "Evaluation Café" des Evaluation Center der Western-Michigan-University explizit aus<sup>9</sup>.

Vernetzung gehört in großen, sozialraumorientierten pädagogischen Projekten zu den Kernaufgaben. Dennoch scheitern viele Vernetzungsvorhaben. Einer der Gründe ist nach Meinung der AutorInnen in der unzureichenden systemischen Praxiskompetenz (Entwicklungs-Programmtheorie; Systems Engineering; Systemik) zu suchen. Allerdings ist diese auch noch kaum entwickelt. Die Popularität von Vernetzungsvorhaben im sozialpolitischen Raum verweist auf einen memetischen und praktischen Paradigmenwechsel von der "organisierten Verantwortungslosigkeit" hin zur verantwortlichen Organisation. Soweit die gute Nachricht. Und nun die schlechte: Vernetzungsrhetorik wird natürlich auch zur Abwehr dieser Entwicklung missbraucht. Denn warum werden soziale Vorhaben - die ja immer schon notwendig Vernetzungsvorhaben waren und sind – nicht systemisch, nach dem Muster des populären "Vernetztes Denkens" gestaltet und ihre Evaluation nicht systemisch strukturiert? Weil diese Integration von Innen und Aussen, von Unten und Oben notwendig kritische Befunde zeitigen müsste. Mit Kritik kann die (quasi-) öffentliche Hand aber noch kaum umgehen<sup>10</sup>.

Was auch immer die Gründe für diese systemische Abstinenz sein mögen, sowohl die Organisation von Netzwerken als auch die Bestimmung ihrer Wirkungen kann nur systemtheoretisch modelliert und systempraktisch gestaltet werden (Blank 2004; Carle / Metzen 2006). Exemplarisch soll diese These an der Verbindung von interner und externer Evaluation in einem Familienbildungsprojekt verdeutlicht werden. Denn die Praxis systemischer Evaluation beschränkt sich nicht nur auf systemgerechtere Modellierung und Erhebungsmethodik bezüglich des Evaluandums, sondern bezieht weitere Strukturebenen (Carle / Metzen 2006) in die Evaluation mit ein. Im bremischen Modellprojekt war dies nur in zarten Ansätzen praktisch umsetzbar. Auf diesen Erfahrungen aufbauend skizzierten wir sowohl für die Ebene (-1) der zu fördernden Familien wie für die der übergeordneten Träger (+1) ein neues praktisches Modell der gemeinsamen Weiterentwicklung, den "Quartiersansatz" (Carle / Metzen 2005). Die darin angedachte Koevolution von Evaluandum und Evaluatorsin vollzieht sich nach dem Bootstrapping-Prinzip ("Münchhausen-Methode"): Die Entwicklung des einen Teilsystems ist Bedingung für die Entwicklung des anderen und vice versa. Diesen Gedanken der schrittweisen Entwicklung großer sozialer Vorhaben hatte John Dewey bereits in den zwanziger Jahren entwickelt und wurde in der Qualitätssicherung mit dem eingängigen Plan-Do-Check-Act-Zyklus in eine leicht handhabbare Metapher gefasst.

#### WEITER:

- Kernprobleme: Disziplinäre Egoismen; Organisation der Sozialwissenschaften; Unverantwortlichkeit der öffentlichen Evaluations-Auftraggeber; Evaluationsrituale;
- Chancen: Campbell + Heylighen – neues Koevolutionsmodell (als Antwort auf disziplinäre Egoismen)
- Traditionsorientierung versus Potenzialorientierung / Lösungsorientierung (LM)
- Prozessmetaphysik und Prozessorientierung (Kundenorientierung): Wer ist Kundin der Evaluation?

<sup>8</sup> W.K.Kellogg-Foundation (2006\_08): Evaluation Toolkit - Overview

<sup>9</sup> Behrens 2006 – zum Evaluation Café: <http://www.wmich.edu/evalctr/evalcafe/>

<sup>10</sup> Diese Kritikresistenz als Restbestand feudal-administrativer "Nicht-Verantwortlichkeit" gehört zu den Kernproblemen der Moderni Behrens 2006sierung des Staats- und Verwaltungsapparates – auch hierzu: Lodge / Rogers 2006; zudem: White 2005: A progressive politics of responsibility; eigene Erfahrungen: Metzen 1994, 1996, 1998; Carle / Metzen 2006\_08

- Strukturebenenmodell: interne und externe Evaluation (1) – weiter: Kapitel 4
- Vernetzung: ein kühner Entwurf angesichts bescheidener Organisationskompetenz
- Komplexität expeditionell meistern: Systemmethodik aus Carle 2000 + Systems Engineering
- Überleitung zum Kanban-Gedanken des Kapitel 3

### 3 Die kybernetische Serviceauffassung von Evaluation

*Evaluation's most important purpose  
is not to prove, but to improve.*

Daniel L. Stufflebeam (2003\_10)

Wir vertreten hier die These, dass die Förderung der Netzwerk-Entwicklung – auch mit Unterstützung der Evaluation – Vorrang hat vor Fragen der Metrologie von Vernetzungswirkungen. Anschaulich wird diese Behauptung am Beispiel einer Evaluation der Familientauglichkeit von Wohnungen. Gemäss Dearborne's Diktum von der Wesensäußerung in der Veränderung ist es ergiebiger, den Familien bei der Verbesserung ihrer Wohnverhältnisse zu unterstützen als diese Wohnverhältnisse lediglich zu beschreiben. Evaluation ihrerseits ist erfolgreicher, wenn sie das Wirksamwerden dieses Unterstützungssystem fördert, als es nur zu vermessen. Im Wohnungsbeispiel könnte dies etwa mit der Erhebung der familialen Bedarfe beginnen, mit der Initiierung eines öffentlichen Bedarfe-Diskurses fortgeführt werden um schließlich für Familien wie Unterstützungssystem eine Informationsplattform für "Best Practices" aufzubauen.

Auch diese kybernetische Serviceauffassung von Evaluation in sozialen Entwicklungsprozessen ist keine aktuelle Erfindung, sondern hat frühe Wurzeln in der Evaluationsdisziplin (Stufflebeam 1969; Stufflebeam et al. 1971; Guba / Stufflebeam 1968; Campbell 1988). Weiter ausgearbeitet als systemische Organisationsgestaltung wurde diese Servicefunktion der wissenschaftlichen Begleitforschung für die Förderung organisationaler Entwicklungen durch Carle (2000, 302ff). Sie impliziert den Aufbau eines institutionsinternen (Selbst-) Evaluationsystems (sensu Zielführungssystem), das mit dem externen Evaluationssystem "strukturell gekoppelt" sein muss, um nach Innen wie nach Außen sinnvolle und belastbare Wirkungsaussagen machen zu können.

Diese Verbindung von interner und externer Evaluation - horizontal (Wertschöpfungsprozess) wie vertikal (Strukturebenen) verlangt auch von der Evaluationsprofession einen Schritt heraus aus alten Paradigmen, Institutionen und Organisationsmodellen. Dabei versuchte Campbell bereits 1988 eine Brücke zwischen (z.B. individueller) Selbst-Einschätzung und supervisorischer Fremdeinschätzung zur Verbesserung der Entwicklungswirksamkeit herzustellen (Campbell 1988). Dennoch unterscheidet beispielsweise Stufflebeam mit seinem CIPP-Modell (Stufflebeam 2003) immer noch zwischen interner und externer Evaluation. Diese Unterscheidung entspricht einer vor-systemischen Sicht (systemisch sensu Bronfenbrenner 1981; Carle 2000) auf die Entwicklung / Gestaltung von Systemen (Institutionen, Programmen, Projekten, Personal, Produkten). Diese dualistische Sicht hat die Viabilität bzw. Systemhaftigkeit eines Gestaltungsfeldes noch nicht vollständig im Blick. Und dies, obwohl CIPP bereits als Akronym für wesentliche Aspekte des System-Umwelt-Entwicklungsprozesse steht (deutsches Akronym KIPP: Kontext, Input, Prozess, and Produkt).

Unsere These, dass die Förderung der Netzwerk-Entwicklung durch die Evaluation Vorrang hat vor Fragen der Metrologie von Vernetzungswirkungen mündet daher logisch in einer neuen Evaluations-Definition: "Evalulogie", das System der wissenschaftlichen, methodologischen und konsultativen Praxen von Evaluationen bietet eine Metrologie für grosse soziotechnische Systementwicklungs-Projekte. Aufwand, Inhalte und Vorgehensweisen einer

solchen Evaluation arbeitet am effektivsten und effizientesten nach dem Kanban-(Pull-)Prinzip<sup>11</sup> moderner Wertschöpfungsprozess-Organisation: Die KundInnen der Evaluation definieren ihren Nutzen und den dementsprechenden Evaluationsbedarf. Hauptkunden in einem Projekt sind erst einmal die Projektakteure. Deren Evaluationsbedarf steht aber zu Projektbeginn noch nicht fest und entwickelt sich mit ihrem Projekt und ihren diesbezüglichen Kompetenzen. Evaluation liefert dafür eine organisch mitwachsende Struktur und Metrologie.

WEITER:

- Kernproblem: der für Entwicklungssprünge unzureichende Kompetenzüberschuss zum Systems Engineering (siehe CA-Habil, Konsequenzen)
- Lösung: Der Kompetenz-Netzwerk-Ansatz (1. "Quartiersansatz" in f4f; 2. The Competenceweb von Tove Brink 2005)
- ...

## 4 Integration von interner und externer Evaluation

*Wenn der Wind der Erneuerung weht,  
bauen die einen Mauern,  
die anderen Windmühlen.*  
Chinesisches Sprichwort

Der Wind der Erneuerung, d. h. die Energie zum Wandel weht aus Richtung der vitalen Eigeninteressen. Es ist also falsch, diese Egoismen hinter der Mauer eines vordergründigen Gemeininteresses zu sperren. Energetisch sinnvoller ist es, diese divergenten Interessen zu konzertieren. Institutionelle Reformen unterscheiden zwischen horizontalen Strukturebenen und vertikalen Systemteilen. Ein gutes Beispiel bildet die horizontale Integration von Einrichtungsinteressen und Trägerinteressen oder die von Trägerinteressen und Politikinteressen. Evaluation kann diese Interessendifferenzen intelligent nutzen. Dafür steht unsere Formel von der Integration von interner und externer Evaluation.

Die Integration von interner und externer Evaluation auf den wichtigsten Strukturebenen von Sozialprojekten wird anhand eines kybernetischen Mehrebenenmodells theoretisch und praktisch erläutert und durch einige Bilder aus ersten praktischen Versuchen im bremischen Familienbildungsprojekt veranschaulicht. Damit wird zum Schluss der Hinweis auf weitere organisatorische und methodische Konsequenzen für die gemeinsame Entwicklung von Evaluation und Vernetzung der sozialen Dienste verbunden. Diese verstehen sich gemäß Dearborne's Diktum als kleiner Beitrag zur weiteren Veränderung / Verbesserung der sozialen Praxis und ihrer Evaluation, also als Vorschlag zur Überbrückung der tiefen Gräben zwischen Sozialpolitik, Projektmanagement und Evaluation.

WEITER:

- Kernproblem: Nur die Kunden der Evaluation haben ein Interesse an der Ko-Produktion von Kernprozess, Projektmanagement und Evaluation

---

<sup>11</sup> Wildemann 2006\_01

- Jede Entwicklung vollzieht sich in einer mitgestaltenden Umgebung ("Ökosystem") – umgekehrt bezieht sich jede selbstgesteuerte Entwicklung auf ein mitwirkendes Umfeld<sup>12</sup>

## 5 Resümee und Ausblick

*"The significant problems we have  
cannot be solved at the same level of thinking  
with which we created them."  
"Probleme kann man niemals  
mit derselben Denkweise lösen,  
durch die sie entstanden sind."*

Albert Einstein

Evaluation braucht also mehr sozialwissenschaftliche, Bereichs- und Feld-Kompetenzen und nach unserer Einschätzung zusätzlich vor allem organisatorische Kompetenzen. Und von diesen vier Kernkompetenzen sehr viel mehr Systematisches und Systemisches.

Diesen qualitativen wie paradigmatischen Quantensprung verlangt nicht zuletzt der kritische Zustand des deutschen Kinder-, Jugend- und Familienförderungssystem. Ich zitiere Ursula Schmidt, die initiative und erfolgreiche SPD-Familienministerin im Juli 2005: "Die bisherige Förderung von Familien schafft zu wenig positive Effekte. Deutschland liegt zwar im europäischen Vergleich an der Spitze der Geldleistungen, jedoch am unteren Ende der Skala was positive Effekte angeht. In guter Absicht wurde lange viel Geld mit zu wenig Erfolgen ausgegeben. Vereinbarkeit und Geburtenrate, Armutsrisiko, Bildungsniveau und Erziehungskompetenz sind die Kategorien, an denen wir uns messen wollen.<sup>13</sup>" Dieser desolate Zustand der großen sozialen Versorgungssysteme ist keine deutsche Einzelercheinung – das nordamerikanische 'Institute of Medicine of the National Academies' beurteilt den Zustand des weltweit höchst entwickelten Medizinsystem ähnlich kritisch: "Indeed, between the health care that we now have and the health care that we could have lies not just a gap, but a chasm... The current system shows too little cooperation and teamwork...Patients suffer through lost continuity, redundancy, excess costs and miscommunication...In the new system, people will understand the advantage of high levels of cooperation, coordination, and standardization to guarantee excellence, continuity, and reliability."<sup>14</sup>

## Literatur

*Zum Dank dafür, dass die Sonne sie bescheint,  
werfen die Dinge Schatten.*

Bertolt Brecht (Hauspostille 1913-1926)

Ashby, William Ross 1957: An Introduction to Cybernetics. London Chapman & Hall. (second edition; 1956 first edition) Download (Stand 2006\_08): <http://pespmc1.vub.ac.be/books/IntroCyb.pdf>

<sup>12</sup> Rolf Huschke-Rhein (1994; 2000) beschreibt anschaulich die Stolpersteine einer Förderung individueller Entwicklung aus (öko-) systemischer Sicht; dieser Aufsatz erschien im Sammelband von Lüpke / Voß (1994; 2000): "Entwicklung im Netzwerk" mit der lesenswerten Einleitung: Entwicklung im Netzwerk - im Netzwerk der Entwicklung

<sup>13</sup> Schmidt / Schmoltdt 2005\_07, Impulspapier

<sup>14</sup> Institute of Medicine 2001\_03, 83

- Balgo, Rolf / Lindemann, Holger (Hrsg.) (2006\_04): Theorie und Praxis systemischer Pädagogik. SYSIPHOS – Beiträge zur systemischen Pädagogik, Band 1 (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für systemische Pädagogik). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Behrens, Teresa (2006\_03): Systems Perspective on Cluster, Initiative, and Multi-Site Evaluations. WMU Evaluation Café, March 22., 2006. Slides-Download (Stand 2006\_08): <http://www.wmich.edu/evalctr/evalcafe/behrens%20slides.pdf>
- Beywl, Wolfgang / Schepp-Winter, Ellen (2000\_09): Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden. (Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 29). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Berlin
- Blank, Stephan (2004): Evaluation im Kontext des organisationalen Lernens. Der Beitrag reflexiver Bewertungsoperationen zur Entwicklung lernender Systeme. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Sozialwissenschaften in der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Tübingen: Tobias-lib, Universitätsbibliothek Tübingen. Download + Kurzfassung (Stand Juli 2006): <http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2005/2108/>
- Brecht, Bertolt (1967): Gesammelte Werke. Werkausgabe Edition Suhrkamp. Frankfurt / Main: Suhrkamp
- Brink, Tove (2005): The Competenceweb. An organizational development concept that weaves customer values and competences into sustainable profitable growth. Hinnerup (DK): Ankerhus. Download Vorspann und Einleitung (Stand 2006\_09): <http://www.competenceweb.com/?page=7&language=en>
- Bronfenbrenner, Urie (1981): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta (USA 1979)
- Campbell, Donald T. (1988): Methodology and Epistemology for Social Science. Selected Papers. Edited by E. Samuel Overman. Chicago: University of Chicago Press
- Carle, Ursula (2000): Was bewegt die Schule? Internationale Bilanz – praktische Erfahrungen – neue systemische Möglichkeiten für Schulreform, Lehrerbildung, Schulentwicklung und Qualitätssteigerung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Carle, Ursula / Metzen, Heinz (2006\_04): Regionale Netzwerke 'Frühes Lernen'. In: Balgo, Rolf / Lindemann, Holger (Hrsg.): Theorie und Praxis systemischer Pädagogik. SYSIPHOS – Beiträge zur systemischen Pädagogik, Band 1 (Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für systemische Pädagogik). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 63-83
- Carle, Ursula / Metzen, Heinz (2006\_08): Abwarten oder Rausgehen. Familienförderung und Elternbildung vor dem anstehenden und (un-) gewollten Perspektivenwechsel. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Modellprojekt 'Strukturkonzept Familienbildung Bremen – Fit für Familie', September 2003 – Mai 2005. Bremen: Universität Bremen, Fachbereich 12, Bildungs- und Erziehungswissenschaften, Arbeitsgebiet Grundschulpädagogik (Buchverlag: Books on Demand, Norderstedt). ISBN 3-8334-5102-5  
Download-Version (PDF) auf der Homepage des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Stand Dezember 2005): <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Forschungsnetz/forschungsberichte.did=67442.html>  
Eine von den Satzfehlern der BMFSFJ-Fassung bereinigte Fassung (14 bzw. 5 MB) findet sich auf der homepage eines der AutorInnen (Stand Juli 2006): <http://www.shopfloor.de/evaluation/abschlussbericht.html>
- Chen, Huey-Tsyh (1990): Theory driven evaluations. Newbury Park, CA (USA): Sage Publications
- Fetz, Reto Luzius (1981): Whitehead: Prozessdenken und Substanzmetaphysik. Freiburg im Breisgau: Karl Alter
- Foerster, Heinz von (2005\_07, Online-Ausgabe): Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag (1. Auflage 1985: Vieweg Friedrich + Sohn).  
Download (Stand 2006\_09): <http://www.carl-auer.de/programm.php?isbn=3-89670-567-9>
- Giddens, Anthony (1996): Risiko, Vertrauen, Reflexivität. In: Beck, Ulrich / Giddens, Anthony / Lash, Scott: Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt / Main: Suhrkamp, 316-337

- Giddens, Anthony (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt / Main: Campus (3. Aufl., zuerst 1995; engl. Orig. 1984: The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration)
- Guba, Egon G. / Lincoln, Yvonna S. (1989): Fourth Generation Evaluation. Newbury Park, CA (USA): Sage
- Guba, Egon G. / Stufflebeam, Daniel L. (1968): Evaluation: The process of stimulating, aiding, and abetting insightful action. In Ingle, R. / Gephart, W. (Eds.), Problems in the training of educational researchers. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa
- Guba, Egon G. / Lincoln, Yvonna S. (2001\_11): Guidelines and Checklist for Constructivist (a.k.a. fourth Generation) Evaluation. Download (Stand Juli 2006):  
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/constructivisteval.pdf>
- Huschke-Rhein, Rolf (2000\_07 - 3. Aufl.): Entwicklung als Aufgabe ökosystemischer Selbststeuerung. In: Lüpke, Hans von; Voß, Reinhard (Hrsg.): Entwicklung im Netzwerk: Systemisches Denken und professionsübergreifendes Handeln in der Entwicklungsförderung. Neuwied: Hermann Luchterhand, S. 22 – 40 (1. Aufl. 1994, Pfaffenweiler, Centaurus-Verlagsgesellschaft). Download (Stand 2006\_08): [http://bidok.uibk.ac.at/library/huschke-netzwerk\\_entwicklung.html](http://bidok.uibk.ac.at/library/huschke-netzwerk_entwicklung.html)
- Haubrich, Karin (2001\_10): Cluster-Evaluation – ein Modell für einen „dornigen“ Evaluationsgegenstand. DeGEval-Jahrestagung 2001, Speyer, 04.10.2001, Block 16: "Modelle der Evaluation". Download (Stand 2006\_08):  
<http://www.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=87#search=%22haubrich%20Cluster-Evaluation%22>
- Heylighen, Francis / Campbell, Donald T. (1995): Selection of Organization at the Social Level: obstacles and facilitators of metasytem transitions. In: F. Heylighen, C. Joslyn, V. Turchin (eds.): The Quantum of Evolution: toward a theory of metasytem transitions. Special Issue of "World Futures: the Journal of General Evolution". Und Online im Internet (2006\_07):  
[ftp://ftp.vub.ac.be/pub/projects/Principia\\_Cybernetica/WF-issue/Social\\_MST.txt](ftp://ftp.vub.ac.be/pub/projects/Principia_Cybernetica/WF-issue/Social_MST.txt)
- Institute of Medicine (Ed.) (2001\_03): Crossing the quality chasm. A new health system for the 21st century. Contributors: Committee on Quality of Health Care America. Washington DC: National Academies Press. Download des Einleitungskapitels 1 (Stand 2006\_09):  
<http://www.iom.edu/Object.File/Master/27/184/Chasm-8pager.pdf>
- Kellogg-Foundation (2006\_08): Evaluation Toolkit - Overview. Website – siehe: W.K.Kellogg-Foundation (2006\_08)
- Lodge, Guy; Rogers, Ben (2006\_08): Whitehall's Black Box: Accountability and performance in the senior civil service. London: Institute for Public Policy Research. Download eines Summary (Stand August 2006): <http://www.ippr.org.uk/publicationsandreports/publication.asp?id=486>
- Lüders, Christian; Laux, Viola; Schäfer, Heiner; Holthusen, Bernd (2005\_09): Evaluation kriminalpräventiver Projekte. Von großen Erwartungen und ersten Schritten. In: DJI Bulletin (2005, Herbst) 72, 6-9. Download (Stand 2006\_08): [http://www.dji.de/bulletin/d\\_bull\\_d/bull72\\_d/DJIB\\_72.pdf](http://www.dji.de/bulletin/d_bull_d/bull72_d/DJIB_72.pdf)
- Lüpke, Hans von; Voß, Reinhard (Hrsg.) (2000\_07, 3. Aufl.): Entwicklung im Netzwerk: Systemisches Denken und professionsübergreifendes Handeln in der Entwicklungsförderung. Neuwied: Hermann Luchterhand (1. Aufl. 1994, Pfaffenweiler, Centaurus-Verlagsgesellschaft). Einige Texte dieses Buches können auf der digitalen Volltextbibliothek "bidok" (Digitale Bibliothek zur Behindertenpädagogik, Universität Innsbruck, AT) herunter geladen werden (Stand 2006\_09):  
[http://bidok.uibk.ac.at/library/luepke\\_voss-netzwerk\\_einleitung.html](http://bidok.uibk.ac.at/library/luepke_voss-netzwerk_einleitung.html)
- Madauss, Bernd J. (2000, 6. Aufl.): Handbuch Projektmanagement. Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (1. Aufl. 1994 / 7. Aufl. erscheint voraus. im Nov. 2007)
- Metzen, Heinz (1994): Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung. Frankfurt / Main: Campus
- Metzen, Heinz (1996). The Mess is the Message. Why Simple Organisational Models Prevent Radical Changes. Applied Psychologie: An International Review, Jg. 1996/45 (2), 142-146

- Metzen, Heinz (1998). SzenarioPlanung im Non-Profit-Bereich - Konzepte und Erfahrungen. In: Gausemeier, Jürgen / Fink, Alexander / Schlake, Oliver. (Hrsg.), Grnezne überwinden - Zukünfte gestalten. 2. Paderborner Konferenz für szenario-Management. 24. November 1998. Paderborn: Heinz Nixdorf Institut, S. 181-193
- Parsons, Beverly A. (1999\_11): Making Logic Models More Systemic: An Activity This paper was prepared for the 1999 American Evaluation Association annual meeting, Orlando, FL (USA). Download-Version (PDF, Stand Juli 2006): <http://www.insites.org/documents/progress.pdf>
- Sanders, James R. (1997): Cluster Evaluation. In: Chelimsky, Eleanor / Shadish, William (Eds.): Evaluation for the 21st Century. A Handbook. Thousand Oaks, London, Sage, 396-404
- Schiersmann, Christiane / Thiel, Heinz-Ulrich (2000): Projektmanagement in der Familienbildung. Dokumentation und Auswertung eines integrierten Fortbildungs- und Beratungskonzepts. Bonn: Bundesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Beratung (Bestellung, Stand 2004\_06: <http://www.familienbildung.de/bibliomain.html>)
- Schmidt, Renate / Schmoltdt, Hubertus (2005\_07): Für eine nachhaltige Familienpolitik neuer Art. Impulspapier im Rahmen der Allianz für die Familie. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Download über URL (Stand 2005\_07): <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Pressestelle/Pdf-Anlagen/impulspapier-schmidt-schmoltdt.property=pdf.pdf>)
- Stufflebeam, Daniel L. (1969): Evaluation as enlightenment for decision-making. In H. B. Walcott (Ed.), Improving educational assessment and an inventory of measures of affective behavior (pp. 41-73). Washington, DC: Association for Supervision and Curriculum Development and National Education Association
- Stufflebeam, Daniel L. / Foley, W. J. / Gephart, William J. / Guba, Egon G. / Hammond, Robert L. / Merriman, Howard O. / Provus, Malcom (1971): Educational evaluation and decision making. Itasca, IL: Peacock
- Stufflebeam, Daniel L. (2003\_03): The CIPP Model for Evaluation - an update, a review of the model's development and a checklist to guide implementation. Presented at the 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (OPEN). Portland, Oregon (USA). Download (Stand Juli 2006): <http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>
- Sudy, Gabriele S. (2001-09): Einführung Projektmanagement. Österreichisches Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur: Österreichisches Schulportal, Lehrerhomepage (URL, Stand 2005\_06: <http://home.schule.at/teacher/sudy/projekt/index.htm>)
- Wildemann, Horst (2006\_01, 14. Aufl.): KANBAN-Produktionssteuerung. Leitfaden zum Einsatz von Karten und elektronischem KANBAN zur Einführung des Hol-Prinzips. München: TCW-Verlag
- White, Stuart (2005\_03): A progressive politics of responsibility. What would it look like? In: Public Policy Research, Jg. 12, Nr. 1, S. 7-14. Download (Stand August 2006): <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1744-540X.2005.00375.x>
- W.K.Kellogg-Foundation (2006\_08): Evaluation Toolkit - Overview. Website: <http://www.wkkf.org/default.aspx?tabid=75&CID=281&NID=61&LanguageID=0>

Die Hintergrundberichte, Beispiele und Argumente zu diesem Vortrages/Artikels finden sich auf der Internet-Seite des Autors <http://www.shopfloor.de/evaluation.html>

## Adressen

Prof. Dr. Ursula Carle  
Universität Bremen, FB 12, Arbeitsgebiet Grundschulpädagogik  
Postfach 330440, 28334 Bremen  
Büro: GW II, Raum A 2520  
T. +49 (0421) 218-4136

F. +49 (0421) 218-4043  
[ucarle@uni-bremen.de](mailto:ucarle@uni-bremen.de)  
<http://www.grundschulpaedagogik.uni-bremen.de>

Dr. Heinz Metzen  
Organisation, Evaluation und Qualitätsentwicklung  
Sedanstr. 57, DE-28201 Bremen (Neustadt)  
eMail: [hmetzen@uni-bremen.de](mailto:hmetzen@uni-bremen.de)  
T. +49 (0421) 5495814  
F. +49 (0421) 5495817  
M. +49 (0173) 9831778  
<http://www.shopfloor.de>  
<http://www.familienbildung.uni-bremen.de>