

## Evaluation von Bildungsarbeit

# WARUM NICHT MAL DEN NUTZEN MESSEN?

**Jost Reischmann**

Lässt sich der Nutzen von Weiterbildung in Euro und Cent angeben? Im Prinzip nein. Doch in vielen Fällen lassen sich zumindest ein Teil der Kosten oder ein Teil des Nutzens auch in Geld-Einheiten ausdrücken. Dabei ist zu beachten: Mit keiner Evaluation wird umfassend jedweder Nutzen erfasst; man muss sich entscheiden und begründen, was im konkreten Fall wichtig ist, und hinnehmen, dass anderes unter den Tisch fällt. Evaluiert werden also immer nur Ausschnitte der untersuchten Maßnahme. Warum sollte dann nicht einmal versucht werden, Kosten und Nutzen in Geldwert zu schätzen? Jost Reischmann hilft dabei methodisch auf die Sprünge.

Nutzen – und das ist das Hauptproblem bei der Nutzendiskussion in der Erwachsenenbildung – bedeutet je nach Perspektive und Absicht höchst Unterschiedliches: Allein die Teilnehmenden an Angeboten der Erwachsenenbildung spannen in den nebenstehenden Äußerungen (vgl. Übersicht) eine ganze Palette möglicher Nutzen auf. Um wieviel mehr wird sich der Nutzen ausdifferenzieren, wenn man ihn auf den Durchführer, den Kursleiter oder gar den Geldgeber bezieht? Ob man nun eher den »lebensdienlich-bereichernden« oder eher den »funktional-ökonomischen« Nutzen im Blick hat – bestimmte methodische Erfordernisse der Erhebung dieses Nutzens gelten immer. Wer den Nutzen messen will, greift auf das Instrumentarium der Evaluation zu (vgl. die angegebene Lit.); dabei kommt der Zielbeschreibung eine wichtige Rolle zu. Nicht alles, was bei Evaluationen wichtig ist, muss hier aufgeführt werden – einige Zuspitzungen auf die Nutzenfrage mögen hinreichen.

Wer versucht, »den« Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme schlechthin zu evaluieren, der hat – siehe oben – bereits verloren. Wenn der Geldgeber wissen will, ob sein Geld gut angelegt ist, dann kommt er mit dem Ergebnis, dass Teilnehmer »gestärkt an den Arbeitsplatz zurückkommen« oder ihr »Leben unter anderen Gesichtspunkten betrachten«, nicht sonderlich weit.

Der Evaluator muss zunächst im Gespräch mit den »Stakeholdern«, den Betroffenen und Beteiligten, klären: Warum und wozu wird die Evaluation durchgeführt? Wer sind die Betroffenen und Beteiligten, die einen Nutzen von der Evaluation haben wollen? Wer definiert Nutzen, und wer will was mit den Ergebnissen anfangen?<sup>1</sup>

Bevor das »Ist« eines Nutzens erhoben werden kann, muss definiert sein, was gewünscht ist. Im zweiten Schritt einer Evaluation muss daher ein »Soll«-Wert formuliert werden, um unterscheiden zu können, wann man von »gut« oder »schlecht«, von »erfolgreich« oder »Ziel verfehlt« sprechen will.<sup>2</sup> Für jeden Sollwert müssen Beschreibungen, Erläuterungen und Begründungen für alle Beteiligten nachvollziehbar machen, warum welche Kriterien zu welchem Urteil führen. Ohne explizite, dokumentierte Bewertungskriterien und -maßstäbe keine Evaluation!<sup>3</sup>

Gewarnt werden muss vor Evaluationsoaufträgen, bei denen der Auftraggeber keine solchen Sollwerte vorgibt bzw. nicht bei deren Entwicklung hilft: Dann können hinterher – wenn die Ergebnisse nicht den eigenen Vorurteilen entsprechen – nebensächliche Details plötzlich zu entscheidenden Indikatoren hochstilisiert und wichtige Indikatoren totgeschwiegen werden. So geschehen bei der Evaluation der Er-

### Übersicht: Vielfältiger Nutzen

Komme gestärkt an meinen Arbeitsplatz zurück, erkenne viel schneller ungute Situationen, fehlende Strukturen. Spreche sie an und trage entscheidend zu Veränderungen bei (Person und Rolle in Kooperation und Leitung, Kinderdorfmutter, 40).

Ich habe gelernt, selbstsicherer zu werden, meine Gefühle zu äußern, ob positiv oder negativ. Ich habe gelernt: Andere haben auch ihre Probleme (Sicher auftreten lernen, Krankenschwester, 26).

Ich habe im vergangenen Jahr an einem Seminar über den Tod und das Sterben teilgenommen. Für mich war dieses Seminar bis heute ausschlaggebend, mich mehr dem Thema zu stellen, besser damit umzugehen und dadurch auch mein Leben unter anderen Gesichtspunkten zu betrachten, andere Schwerpunkte zu setzen und meinen Glauben zu überdenken (Tod und Sterben, Angestellte, 42).

Gute bis sehr gute Kontakte mit gleichaltrigen oder jüngeren Frauen! Aufrichtigkeit, viel Lebenserfahrung, die Gemeinschaft bildet! Sehr positiv – gehe jede Woche sehr gerne hin!!! (Gesprächskreis für Frauen, Hausfrau, 63).

Quelle: Teilnehmerbefragung in der evangelischen Erwachsenenbildung (Reischmann/Diekhoff 1996)

ziehungswissenschaft in Bayern: Zunächst wurden Lehre und Forschung evaluiert. Da kein Sollwert vorhanden war, konnten Daten, die zeigen, dass Pädagogik-Professoren die dreifache, der akademische Mittelbau die siebenfache Studentenzahl des Durchschnitts der anderen Studienfächer unterrichten, bewertet werden, dass »es sich eben keineswegs um eine schlecht ausgestattete ... Fächergruppe handelt«. Und eine neue Evaluationskommission wurde eingesetzt und nur noch die Forschung evaluiert. Dies bezeichnet man als »Indikatoren-schaukel« (Reischmann 2003, S. 39): Der Evaluator hat A untersucht, aber – so wird ihm vorgehalten – B wäre doch viel wichtiger gewesen.

Mit dieser Indikatoren-schaukel kann man jede Evaluation ins Leere laufen lassen. Deshalb ist es unabdingbar wichtig, die Stakeholder beim Sollwertformulieren »ins Boot zu holen« und zu einem Konsens und Kontrakt zu kommen, an welchen Indikatoren der Nutzen, die Qualität, der Erfolg zu beurteilen ist. Dabei müssen Stakeholder auch ihre heimlichen Erwartungen (von ökonomisch bis phantastisch) auf den Tisch legen; dies vermeidet unnötige Kapriolen und böse Überraschungen. Dieser Konsens muss schriftlich und verbindlich festgehalten werden. Natürlich kann man einen solchen Kontrakt später auch noch ändern – aber auch dann schriftlich und begründet.

Als Technik für die Sollwert-Beschreibung bietet sich die operationalisierte Zielbeschreibung an (vgl. Mager 1973, 1994). Dabei wird möglichst konkret aufgelistet, wie der erwünschte Endzustand aussieht. Hehre »Vagheiten« und »heiße Luft« (z.B. »besserer Demokrat«, »verantwortlicher Mitarbeiter«) werden dabei in eine Liste beobachtbarer Verhaltensweisen aufgelöst. Werden Personen evaluiert, dann listet man auf, was die erfolgreiche Person tut; bei Programmen listet man auf, woran man das erfolgreiche Programm erkennt. Bei dieser Sollwert-Auflistung hilft der Evaluator den

Stakeholdern beim Formulieren. Er selbst gibt also keine Ziele vor. Folgende Fragen erleichtern das operationale Formulieren einer Sollwert-Liste:

1. Nach welchen Kriterien lassen sich Lerner/Programme nach »Sollwert erreicht« bzw. »Sollwert nicht erreicht« einsortieren?
2. Was soll als Beweis dafür gelten, dass das erwünschte Ziel/der erwünschte Nutzen erreicht ist?
3. Woran könnte ein anderer ablesen, ob das Ziel erreicht ist oder nicht?
4. Was kennzeichnet eine Person/ein Programm (real, kein Phantom!), die/das den Sollwert erreicht hat?

### »Bessere Demokraten« und andere Wolkenkuckucksheime

Dabei kann man positiv beschreiben (»tut Folgendes«) oder negativ (»lässt Folgendes«). So erhält man eine Liste mit konkreten Beschreibungen, woran der Nutzen abgelesen werden kann. Dieser Schritt hat mehrere Effekte: Zunächst werden Wolkenkuckucksheime identifiziert: Man merkt, wie lächerlich es ist, von einer Wochenendveranstaltung zu erwarten, dass sie dauerhaft »bessere Demokraten«, »gebildete Bürger« oder »schlüsselqualifizierte, motivierte Mitarbeiter mit allen Selbstlern- und Zukunftskompetenzen« produziert. Man merkt auch, wie »kleine« Sollwerte (»lässt andere ausreden«, »bringt das notwendige Werkzeug mit«) ihre Berechtigung aus Richtzielen (»besserer Demokrat«, »verantwortlicher Mitarbeiter«) beziehen. Aber vor allem: Man gewinnt im Ringen um konkrete Sollwerte mit den Betroffenen und Beteiligten diese als Mitgestalter und Mitverantwortliche. Damit verändert sich bereits etwas in den Köpfen und Handlungen der Beteiligten. Und Evaluation hat lange vor ihrem Ende einen Nutzen.

Evaluation ist *data-based*, setzt methodisch erhobene und dokumentierte Daten voraus. »Beim Besuch der Ein-

richtung konnte der Eindruck gewonnen werden, ...« – eine solch vage Formulierung zeigt, dass überhaupt keine Daten (= methodisch, dokumentiert) erhoben wurden; alles, was nachfolgt, ist nicht mehr Evaluation. Für die Erfassung von Daten gibt es das ganze Spektrum quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden (vgl. Lit.). Will man Kosten und Nutzen einer Bildungsmaßnahme in Geldwert schätzen, dann gibt es im Prinzip vier Berechnungsmöglichkeiten:

1. Die Kostenevaluation: Jedes Bildungsangebot hat eine Kostenseite: Ein Buch hat einen Kaufpreis plus evtl. Wegekosten für den Einkauf; veranstaltet man einen Kurs, dann muss man einen Referenten bezahlen plus Raummiete plus anteilige Organisationskosten usw. Diese Kosten sichtbar zu machen und sie fair zu dokumentieren schafft Klarheit, vermeidet vage Phantasien und hilft, Schwachstellen und Stärken zu erkennen (= summative Funktion) und bei Bedarf Änderungen vorzunehmen (= formative Evaluation). Für die Kostenevaluation genügt es nicht, eine Summe zu errechnen und den Stakeholdern die Beurteilung zu überlassen – auch hier sollte ein Sollwert erarbeitet werden.

2. Die Berechnung alternativer Kosten: Oft wird übersehen, dass das Unterlassen von Bildungsmaßnahmen Kosten verursacht. Will man den Nutzen einer Bildungsinvestition begründen, sollte man prüfen, ob es möglich ist, den Schaden zu beziffern, der bei Nicht-Stattfinden der Bildungsmaßnahme entsteht. Ein Beispiel: In der Produktion wird eine Ausschussquote von fünf Prozent hingenommen – welchen Schaden bedeutet das in Euro? Könnte Weiterbildung diesen Schaden um ein Drittel senken – wie viel dürfte die Weiterbildung kosten? Manchmal werden bei der Frage nach dem zu heilenden Schaden keine Geldbeträge, sondern nicht-monetäre Gründe genannt: Ein Abteilungsleiter sah den vordringlichsten Schaden darin, dass er oft nachts und am Wochenende wegen Kleinigkeiten angerufen wurde. Auch

solche Schäden lassen sich als Kostenfaktoren anführen. Forscher fragten den Abteilungsleiter, wie viel es ihm und der Firma wert sei, wenn diese Wochenendanrufe halbiert würden. Er meinte, 300 Euro sei das jeweils mindestens wert; der Betrag wurde vorsichtshalber halbiert, und alle fanden es realistisch, bei 50 Wochenenden einen Schaden von 7.500 Euro pro Jahr anzusetzen.

3. Die Nutzevaluation: Auch sie lässt sich fiktiv vorab als Schätzung bei der Planung entwickeln oder aber nachträglich auf der Basis des real entstandenen Nutzens. Und auch hier ist es wichtig, kurz-, mittel- und langfristig zu denken: Eine Umschulung, die zunächst lediglich ein paar Stunden Nebentätigkeit abwirft, kann nach einem bestimmten Zeitraum zur Vollzeitstätigkeit führen. Schätzt man, dass eine Bildungsmaßnahme vielleicht zu einem Viertel zu einem Nutzen beigetragen hat, dann rechnet man eben auch nur mit einem Viertel des Nutzens. Lieber eine schlechte Schätzung als gar keine; sie lässt sich bei besseren Argumenten korrigieren – vermeidet man sie, hat man auch später keine Angaben zur Verfügung.

4. Kombinierte Evaluationsformen: Natürlich ist es schön, wenn man sowohl die Kosten evaluiert, den vermiedenen Schaden erfasst und dann auch noch den Nutzen zeigen und damit ein Gesamtprojekt finanziell evaluieren kann. Doch eine solche Rundum-Erwartung schreckt durch den notwendigen Aufwand zumeist ab. Deshalb soll hier Mut gemacht werden, die Evaluation ruhig nur auf einen Bereich einzugrenzen – und zwar auf den, der sich am besten eignet. Bei manchen Maßnahmen bietet sich eine Nutzevaluation an, eine Kostenevaluation erscheint fast unmöglich – bei einem anderen Projekt ist es gerade umgekehrt.

Gewinnt man bei dieser Geld-Rechnerei den Eindruck, dass entscheidende Kosten oder Nutzen nicht erfasst wurden, weil sie eben nicht monetär sind, dann sollte man zweierlei tun:

1. Die Flinte nach einem halbherzigen Versuch nicht ins Korn werfen, sondern ruhig eine Weile in Euro-Einheiten weiter rechnen, auch mit dem Mut, bestimmte Posten einfach zu schätzen und mit anderen abzustimmen, ob die Schätzung akzeptabel ist: Dieses Rechnen eröffnet allmählich den Blick auf wirtschaftliche Bildungseffekte, die sonst leicht übersehen werden.

2. Separat sollten auch nicht-monetäre Kosten/Nutzen aufgeschrieben werden. Die Erfahrung zeigt: Der Ärger über eine (zu) einseitige Kosten- oder Nutzen-Formulierung in Geld-Einheiten legt Betroffenen und Beteiligten fast wie von selbst Formulierungen von nichtmonetären Wirkungen, Effekten und Nutzen in den Mund. Auf diese Weise eröffnet sich dann doch wieder ein komplexerer Blick auf den »Nutzen« von Bildungsprozessen. Und möglicherweise auch bei den Leuten, die zunächst nur in Geld-Einheiten dachten.

Weiterbildung unter einem Nutzenaspekt zu betrachten ist ein selektiver Zugriff, der manches zeigt, anderes übersieht. Für den befragten Bereich muss diese selektive Perspektive sinnvoll begründet sein. Und es muss auch klar sein: In der Weiterbildung gibt es Bereiche, in denen Nutzen irrelevant ist. Vor einem Jahr kaufte ich ein Teleskop, Bücher, besuchte die Sternwarte: Ich wollte immer schon lernen, welche Sterne ich nachts sehe. Das hat keinerlei Nutzen. Und doch bereichert es.

#### Anmerkungen

- 1 Die »Standards für Evaluation«, die »Bibel« seriöser Evaluatoren (Kurzfassung: [www.degeval.de/standards/Standards.pdf](http://www.degeval.de/standards/Standards.pdf), Langfassung: Joint Committee 1999) verweisen in ihren Fairness-Standards auf dieses Problem (F5).
- 2 Man kann auch zwei Werte festlegen: Ein Wunsch-Soll-Wert (»Wenn das erreicht wird, sind wir sehr zufrieden«) und ein Break-Off-Wert (»Unter diesem Niveau darf das Ergebnis nicht liegen«).
- 3 Vgl. in den »Standards für Evaluation« N5.

#### Literatur

- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sander, J.R. (Hrsg.) (1999): Handbuch der Evaluationsstandards. Opladen
- Mager, R.F. (1973): Zielanalyse. Weinheim
- ders. (1994): Lernziele und Unterricht. Weinheim
- Mayring, Ph. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim
- Reischmann, J. (2003): Weiterbildungs-Evaluation. Neuwied
- ders./Dieckhoff, K. (1996): »Da habe ich wirklich etwas gelernt!« – Lebendiges Lernen von Erwachsenen: Selbststeuerung oder Ermöglichungsdidaktik? In: Arnold, R. (Hrsg.): Lebendiges Lernen. Baltmannsweiler, S. 162–183
- Stockmann, R. (Hrsg.) (2000): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen
- Wottawa, H./Thierau, H. (1998): Lehrbuch Evaluation. Bern

#### Abstract

*Can the benefit derived from a course in further education be measured? Which methodological considerations are to be taken into account? It must be defined first of all which indicators are supposed to indicate the benefit. Evaluators and stakeholders must agree on set points. Data have to be collected using the methods of qualitative as well as quantitative research. Under evaluation aspects, anecdotal evidence has no value. At the end of the article, the author sums up four basic methods of calculation: evaluation of costs, of alternative costs, of benefit, or combinations of these.*



Prof. Dr. Jost Reischmann lehrt Andragogik an der Universität Bamberg.

Kontakt: [jost.reischmann@ppp.uni-bamberg.de](mailto:jost.reischmann@ppp.uni-bamberg.de)