

Ausbildung von Evaluationsexperten in der Provence – Interview mit Michel Vial, Université de Provence

Marlis Krichewsky

(Gesprächsführung und Übersetzung)

intervention – formation – évaluation (IFE), Ansous

Zusammenfassung: Evaluation gibt es schon lange, entsprechende Berufsausbildungen dafür weniger. Im Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Aix-Marseille I werden seit 1985 im Rahmen der Erwachsenenbildung jedes Jahr etwa 22 Studenten auf Masterniveau in Evaluation ausgebildet. Sie werden Organisationsberater, arbeiten als Experten oder als Manager, spezialisieren sich als Coach oder als Qualitätsspezialist. Die Grundlage dafür legen sie in einer Ausbildung, die versucht, sowohl breit gefächert Inhalte der Human- und Sozialwissenschaften zu bieten, als auch Reflexivität zu fördern, vor allem durch die Konfrontation mit den Herausforderungen durch authentische Arbeitssituationen, z.B. im Rahmen von Betriebspraktika. Besonderer Wert wird auf die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und auf Konfliktfähigkeit gelegt.

Dr. phil. habil. Michel Vial, seit 1991 Forscher am Institut für Erziehungswissenschaften UMR-ADEF in Aix-en-Provence an der Université de Provence, u.a. verantwortlich für Ausbildungen von Ausbildern (L-Niveau), Organisationsberatern, Experten (M-Niveau) und Doktoranden, ist spezialisiert auf Evaluationstheorie in Verbindung mit Anthropologie, allgemeiner Wissenschaftstheorie und Psychoanalyse. Seine Veröffentlichungen (vgl. Bibliographie am Ende des Artikels) betreffen Themen der Evaluationsforschung sowie der Didaktik im Bereich beruflicher Bildung und Probleme der Praxisanalyse.

Im folgenden Interview (Mai 2005) legt er einige der grundlegenden Ideen und deren didaktische Konsequenzen für die von ihm geleitete Masterausbildung in Evaluation dar.

I. Ein Masterdiplom mit Geschichte

Michel, Du bist an der Université de Provence für das Masterdiplom ‚Evaluation‘¹ verantwortlich und bildest in diesem Rahmen Evaluationsbeauftragte und Organisationsberater aus. Wie und wann ist dieses Diplom entstanden? Welches sind seine Charakteristika, Themen, Ziele und Prüfungsinhalte?

Mir scheint, das Diplom existiert als ‚DESS‘ (diplôme d’études supérieures spécialisées) seit 1985. Evaluation war als Forschungsthema die Besonderheit des Fach-

¹ Eine der sieben Varianten des Masterdiploms ‚Education et formation‘ an der *Université de Provence*

bereichs. Es war also logisch, ein entsprechendes Diplom zu entwerfen. Seit jener Zeit hat sich der Kontext allerdings verändert, und Evaluation ist nur noch ein Aspekt unter mehreren in einem weit gefächerten Forschungsfeld. Ich habe die Verantwortung für diese Ausbildung 1995 übernommen. Früher hieß der Titel ‚Organisationsberater für den öffentlichen Dienst‘, weil sie anfänglich für Lehrer bestimmt war, die sich zu innerbetrieblichen Beratern in Institutionen der *Education Nationale* ausbilden lassen wollten. Dann haben wir den Zugang geöffnet für Berater in Privatunternehmen und haben, seit ich dafür verantwortlich bin, auch zahlreiche Leute aus dem Gesundheitsbereich ausgebildet, der mich seit jeher besonders interessiert. Wir bilden zur Zeit also Evaluatoren und Organisationsberater in allen möglichen Bereichen aus, besonders aber für den öffentlichen Dienst, das Gesundheitswesen und Privatunternehmen.

Wie stimmen denn die Studenten ihr Berufsprojekt mit dem Ausbildungsprojekt ab? Gibt es eine berufsspezifische Differenzierung je nach Sonderinteressen innerhalb der Studentengruppe?

Ich habe das mal versucht und habe wochenweise Spezialkurse je nach Berufsfeld organisiert. Die Ergebnisse dieses Experiments haben mich überhaupt nicht überzeugt. Vor allem die Leute aus dem Gesundheitsbereich, Studenten, die schon 20 Jahre z.B. als Krankenpfleger gearbeitet haben, kommen in diese Ausbildung u.a. um ihren Horizont zu erweitern. Sich in einer Gruppe mit Gesundheitsspezialisten zu befinden, passt ihnen in keiner Weise. Sie wollen aus ihrem Berufsfeld ausbrechen und Leute entdecken, die etwas völlig anderes machen.

Ihre Sichtweise erneuern, indem sie sich auf etwas völlig Neues konzentrieren?

Genau! Umwege machen, um eventuell in ihr ursprüngliches Feld zurückzukehren. Jedenfalls klappt das mit berufsspezifischen Gruppen überhaupt nicht. Diese Idee habe ich also aufgegeben. Es bleibt davon lediglich die Möglichkeit, bestimmte Wahlfächer zusätzlich zum Stammstudium hinzuzunehmen. Das ist dann jedem persönlich überlassen.

Und worin bestehen die Kerninhalte, der gemeinsam studierte Ausbildungsinhalt?

Das gemeinsame Programm besteht z.B. in einer Bearbeitung des individuellen Zugangs zum Wissen. Es geht da um die Kenntnis wissenschaftlicher Grundmodelle, die Erarbeitung von typischen, im Lauf der Geschichte entstandenen Evaluationsprotokollen. Wir bearbeiten die Geschichte der Evaluation, indem wir typische Modelle und Protokolle kritisch untersuchen und auf den heutigen Stand bringen. Denn alle Modelle haben Evaluation neu und jeweils für sich passend definiert. Diese verschiedenen Definitionen müssen von den Studenten analysiert und kritisch beurteilt werden. Dadurch schaffen sie sich eine Art Werkzeugkiste, in der sie je nach Bedarf situationsgemäß das geeignete Werkzeug für ihre Intervention finden, ein Werkzeug, das ihrem Projekt entspricht.

Damit werden sie gezwungen, ihre Beziehung zum Wissen zu verändern. In unserem Fall geht es nämlich nicht um eine Art Wissenskapital mit fertigen Inhalten, sondern um Wissen, das Orientierung ermöglicht, handlungsorientierte Entscheidungshilfe und einen Beitrag zu gemeinsam gefassten Entschlüssen.

Ein weiterer Kernpunkt ist die Bearbeitung der eigenen inneren Haltungen (frz.: *postures*) durch theoretische Modelle, Hilfskonstruktionen, die es ermöglichen, sich innerlich beweglich zu machen und je nach Wahl, mit verschiedenen epistemologischen Grundhaltungen umzugehen. Letztere bestimmen, wie ich eine Situation angehe, wie ich Variationen um die Grundfigur des von außen Eingreifenden spiele. Zum Beispiel: Bin ich Kontrolleur oder Begleiter? Das ist im übrigen ein Prozess, der sich wie die Situation ständig verändert.

Was versteht man unter ‚posture‘, jenem Begriff, der in der französischen Evaluationsforschung eine gewisse Rolle spielt?

Dieser Begriff bezeichnet eine Bewegung, ein labiles Gleichgewicht, wie man es beim menschlichen Gehen hat: eine Anstrengung oder Arbeit, die sich in der Zeit abrollt. Im Gegensatz zur *Pose*, die wiederholbar ist und sich in ein reproduzierbares Szenario eingliedert, außerhalb der Zeit, etwa wie wenn man für einen Maler Modell steht. Die ‚posture‘ hängt mit dem Projekt zusammen, welches man verwirklichen will. Man lebt eine ‚posture‘ aus, wie man ein Spiel spielt. Man darf sie nicht mit der statischen Position verwechseln. Für den Studenten im Masterstudengang Evaluation geht es also darum, Bewusstsein zu entwickeln für die Verbindung zwischen seinem Weltbild einerseits und seiner *posture* andererseits. Der Evaluator überbewertet im Allgemeinen eine der beiden Evaluationslogiken: die der Kontrolle (bei summativen Evaluationen) oder die nur um Verständnis bemühte bei Förderung von Potentialen und Dynamiken. Diese beiden Grundhaltungen des Evaluators, die des Experten und die des Organisations-Entwicklungshelfers, werden mit Hilfe der theoretischen Arbeiten von Edgar Morin von ihren epistemologischen Fundamenten abgeleitet: die des Experten mit ihrer Überbewertung der Kontrolle vom mechanizistischen Weltbild, und die des Organisationsentwicklers mit ihrer Überbewertung des Möglichen und Unbestimmten vom biologistischen Weltbild. Beide Haltungen können nicht synchron existieren, sind aber komplementär und im Zeitverlauf artikulierbar. Die Wirklichkeit mit rationalen Prozeduren des Messens und Kontrollierens ergreifen zu wollen oder andererseits sie mit Hilfe globaler Sichtweisen verstehen zu wollen, enthüllen Modelle des Weltverständnisses, die von tiefsten Grundorientierungen des Subjekts abhängen. Die Ausbildung in Evaluation sollte es den Studierenden ermöglichen, von derartigen Vorlieben zu einer Bereitschaft überzugehen, beide Logiken dialektisch miteinander in Beziehung zu setzen.

Je nachdem, wie sie vom Leben vor der Ausbildung geprägt worden sind, schlagen wir ihnen vor, ihren Horizont zu erweitern und sich für die ihnen ungewohnte Logik zu interessieren, um sie vor ihrem inneren Blick zu rehabilitieren, handhabbar und in ihrem Eigenwert erkennbar zu machen. So können sie, wenn sie sich nur in einer der beiden Logiken wohl fühlen, die andere entdecken, sich in ihr versuchen. Trotzdem kann man akzeptieren, dass jemand in seiner ursprünglichen Lieblingslogik auch am Ende der Ausbildung noch hängen bleibt. Was sich verändern wird, ist, dass er die Legitimität der entgegengesetzten Logik akzeptiert, ihre Notwendigkeit. Das erlaubt ihm, mit Menschen zusammen zu arbeiten, deren Fähigkeiten die seinen komplementär ergänzen.

Erscheint dir Arbeit in Gruppen und in gegenseitiger Ergänzung als interessant und wichtig in dieser Ausbildung? Ist so etwas vorgesehen?

Ja, das ist wichtig, denn wir haben es ja mit sehr heterogenen Gruppen zu tun, mit völlig unterschiedlichen Berufsbiografien und Ausbildungen. Wir müssen das ganze Jahr über darauf achten, dass die Ausbildungsgruppe als solche Form annimmt, zusammenarbeitet, ein gemeinsames Berufsbild entwickelt und sich bereit macht, gemeinsame Interessen zu vertreten. Berufsausbildung heißt auch, das Gefühl gemeinsamer Zugehörigkeit zu einem Berufsstand zu wecken.

Gibt es da nicht Sprachprobleme?

Ja, es muss eine gemeinsame Sprache entwickelt werden. Das geschieht durch die allmähliche Aufnahme der Lehrinhalte im Lauf des Jahres. Eine Ausbildung besteht immer vor allem darin, eine neue Sprache zu lernen. Die Gruppe muss sich vor allem auf der affektiven, emotionalen Ebene bilden, damit die Leute bereit sind, sich gegenseitig zu unterstützen, Techniken und Lesefrüchte miteinander zu teilen. Auf dieser Ebene interessiert mich das: ein Netzwerk bilden.

Wie würdest Du die Professionalisierung eines Organisationsberaters beschreiben?

Für mich bedeutet das in erster Linie, die Haltung (posture) des anderen akzeptieren lernen. Was mich heutzutage zutiefst beunruhigt, ist, dass viele Evaluatoren ihre eigene Definition von Evaluation für absolut die einzig richtige halten. Das ruft in ihnen eine Arroganz anderen Definitionen gegenüber hervor und führt zu zerstörerischen, ruinösen Kämpfen. Der Begriff Evaluation ist in seiner Vielschichtigkeit noch unzureichend akzeptiert. Also: Für mich zeichnet sich ein ausgebildeter Evaluator dadurch aus, dass er seine Grenzen kennt und seine Neigungen, und dass er zugibt, dass die von ihm getroffene Wahl, sein Einstellung nicht die einzig möglichen ist.

Mir scheint, Dir liegt sehr an der Vielfalt der möglichen Gesichtspunkte. So wie ich in Deinen Kursen ja auch viel über theoretischen Pluralismus (multiréférentialité) gehört habe.

Mit der Unterscheidung zwischen theoretischem Pluralismus (multiréférentialité) und multidimensionalem Vorgehen (multidimensionnalité) gehen wir auf Ardoino zurück. Was die Vielfalt der Gesichtspunkte angeht, so handelt es sich sozusagen um berufliche Höflichkeit: zugeben, dass andere es auch können und, auf ihre Weise, ebenso gut wie ich. Das Ideal wäre natürlich, wenn jeder sowohl Experte als auch Organisations-Entwicklungshelfer sein könnte. Aber das überfordert wohl das Potential der meisten Organisationsberater. Wir schaffen es meistens in einem Jahr nicht, die innere Plastizität der Studenten ausreichend zu entwickeln. Manche sind eben zu stark geprägt und können nur eine der beiden Grundhaltungen einnehmen. Aber wenn man nicht von allen die Fähigkeit zu beidem verlangen kann, dann sollen sie zumindest Respekt für die entgegengesetzte Haltung aufbringen. Der Illusion, dass man als Evaluator Zugang zum Objekt in seiner Totalität hat, muss ein Ende gemacht werden. Evaluation ermöglicht keinen panoptischen Gesichtspunkt, der über den Dingen schwebt. Sie erlaubt vielmehr, sich in das Objekt hineinzubege-

ben. Es gibt aber zwei völlig verschiedene Zugänge zum Evaluationsobjekt: indem man es überwacht, kontrolliert, auf Konformität prüft und an Zielen misst, oder indem man es befragt, nach Wesensmerkmalen untersucht, seinen Sinn ergründet. Und beide Zugänge sind ehrenwert.

Wenn Du in diesem Sinn von Prägung einerseits und Plastizität redest, heißt das, dass in Deinem Diplom keine Prägung stattfindet, sondern vielmehr, dass Plastizität und Flexibilität angestrebt werden, was im Übrigen nicht dasselbe ist?

Allerdings. Ich finde, dass wir die Leute nicht prägen, denn wir verlangen von ihnen Horzonterweiterung und Ausbau des ihnen Möglichen. Andererseits gibt es natürlich gemeinsame Bezüge, eine gemeinsame Sprache, die allmählich übernommen wird. Sonst wäre es keine Ausbildung. Diejenigen, die glauben, es ginge um eine Prägung, verwechseln Sprache und gemeinsame intellektuelle Referenzen mit Standpunkten. Bei den gemeinsamen Referenzen, einer von allen geteilten Metasprache handelt es sich im Übrigen nicht um eine praktisch ausgerichtete Berufskultur, sondern um akademische Kultur. Es gibt aber verschiedene Arten, sich dieser Sprache zu bedienen. Und diese Unterschiede versuche ich voll auszuspielen.

Wenn ich an die elf Seiten der den Studenten empfohlenen Bücherliste denke, so scheint mir, dass das System gemeinsamer Referenzen, von dem Du sprichst, ein denkbar offenes ist! Die dort aufgelisteten Bücher sind aus verschiedenen, oft miteinander in Spannung stehenden Strömungen und Richtungen hervorgegangen.

Eine Ausbildung erlaubt es, Dinge in Frage zu stellen, die vorher ungefragt hingenommen wurden. Das ruft mir Affergans Satz aus „La pluralité des mondes“ (Affergan 1977: 52) ins Gedächtnis: „Wir arbeiten unsere Eigenwelt weder durch Urteil noch durch Ideenkonstruktionen aus, sondern durch die Vorgaben unserer unbefragten Glaubensinhalte, das natürliche Dahinströmen unserer Vorurteile.“ Das Ausarbeiten unserer Eigenwelt und unsere Vorurteile zu befragen, um zur Konstruktion unserer Ideen voranzuschreiten, das ist in meinen Augen das eigentliche Ziel.

Man könnte den Lernprozess in dieser Ausbildung so zusammenfassen:

1. Von fremdbestimmten Vorlieben, Glaubensinhalten und Überzeugungen zu selbstorganisierten Gedankeninhalten und Wertsystemen übergehen.
2. Vom Formalisieren von Praktiken zwecks normenbestimmter Rationalisierung zu ihrer Konzeptualisierung zwecks Problematisierung mit Hilfe von Theorie übergehen.
3. Anfangen, praktisches Handeln zu formalisieren, in Begriffe zu bringen mit Hilfe theoretischer Referenzen.

Zu diesem Zweck habe ich mit den Kollegen, die diese Ausbildung mittragen, eine umfangreiche und, wie ich finde, ziemlich originelle Arbeit geleistet. Wir haben unterschieden zwischen *Grundkenntnissen*, *Basiswissen* und *Fachwissen*.

Grundkenntnisse: So nennt man gewöhnlich Techniken (wie Diagonalesen, Dokumentensuche, Kursnotizen machen usw.), Techniken, die einem helfen, Kenntnisse zu erlangen und zu bearbeiten. Es ist aber bekannt, dass diese technischen Kenntnisse mehr als nur Prozeduren sind und den ‚Stil‘ eines Ausbilders

stark mitbestimmen. Sie ermöglichen die ‚Inszenierung‘ anderer Wissensinhalte. Zum Beispiel Techniken der Dokumentensuche, Methoden, um Zugang zum Forschungsobjekt zu erlangen oder zu nützlichen Informationen, Diagnosetechniken und Bedarfsanalysen, Interviewtechniken usw.

Dann gibt es *Basiswissen* um Organisationsberater sein zu können. Ich meine historisches und kulturelles Wissen, Bildung. Ebenfalls die Vertrautheit mit Ausdrücken, Begriffen, Methoden und Modellen aus mehreren Disziplinen: Ideengeschichte, Epistemologie, Anthropologie, Soziologie, Psychologie und Psychoanalyse und vor allem auch Erziehungswissenschaften. Denn der bei uns ausgebildete Organisationsberater hat eine Besonderheit: Er knüpft mit seinem Kunden eine andragogische Beziehung an, wenn er für ihn evaluieren soll. Das unterscheidet uns von Ausbildungen zur Evaluation im medizinischen, im psychologischen oder auch in anderen Fachbereichen.

Kannst Du diese andragogische Beziehung genauer beschreiben?

Jemand, der einen Evaluationsauftrag annimmt, schafft eine Beziehung, bei der Wissensvermittlung und Prozessbegleitung Hand in Hand gehen.

Könntest Du auf die andragogische Prozessbegleitung etwas näher eingehen, da es sich doch gerade dabei um eine Fähigkeit handelt, der Du bei professionellen Organisationsberatern eine besondere Bedeutung zumisst?

Ein Organisationsberater, der einen Evaluationsauftrag durchführt, muss Wissensübermittlung und die Begleitung von Veränderungsprozessen miteinander verbinden. Er kann sich nicht einfach auf Information und technische Gebrauchsanweisungen beschränken. Es geht ihm um die Eingliederung von neuem in die Erfahrungswelt der Handlungsträger, um die Veränderung von Einstellungen und Beziehungen zwischen Mitarbeitern. Nicht einmal ein ausgebildeter Experte darf den erzieherischen Aspekt außer Acht lassen: Er berührt ihn von der Seite der Kontrolle her; aber seine Empfehlungen berücksichtigen zumindest die Notwendigkeit, Veränderungen partizipativ herbeizuführen.

Eine andragogische Beziehung ist eine interaktive Situation zwischen Subjekten, in welcher Wissen vermittelt und zwecks Eingliederung ins eigene System bearbeitet wird. Damit werden Entwicklung und Veränderung herbeigeführt. Zwei Rollen werden gespielt: der Erziehende und der Erzogene. Der eine strebt danach – ohne Erfolgsgarantie – beim anderen Veränderungen zu provozieren. Die Rolle des anderen ist es im Prinzip, sich zu ändern. Beide lernen, aber nicht das Gleiche. Für mich ist also der Organisationsberater eine Spielart des Erziehers. Er produziert dabei nicht etwa den autonomen Menschen, sondern unterstützt seinen Gegenüber bei dessen Ringen um Autonomie, wie Castoriadis es treffend darstellt.

Um noch einmal auf die Rolle der bei der Ausbildung zu erwerbenden Kenntnisse zurück zu kommen: die für dieses Diplom Verantwortlichen meinen, dass sie dem zukünftigen Organisationsberater ermöglichen, seine beruflichen Grundhaltungen reflektierend zu begründen, weil ihm die Begriffe, Methoden und Modelle der Theorien über Kommunikation, Evaluation, das Subjekt, Ethik und soziale Vorstellungen zur Verfügung stehen.

Aber ein Organisationsberater hat es doch nicht unbedingt vorrangig mit Individuen zu tun, sondern mit Kollektiven, beziehungsweise mit Systemstrukturen...

Ja, darum braucht er ja auch ein Basiswissen, um mit der Organisation, die ihn ruft, zurechtzukommen.

Aber Systemstrukturen bestehen nur, weil Leute da sind, die sie tragen. Und wenn man in eine Organisation geht, dann arbeitet man mit Menschen und nicht einfach nur mit Strukturen. Und man kann die Menschen auf zweierlei Weise angehen. Zum einen, indem man zwischen sie und sich eine Liste von Normen (frz. *référentiel*) stellt: das ist der Experte, der keinen direkten Zugang zu den Leuten hat. Er schaut sie durch ein analytisches Gitter an, das er für das einzig richtige hält.

Der Organisationsentwickler hingegen tritt in eine viel intensivere Beziehung zu den Menschen, denn er will sie dazu führen, ihre eigenen Normen und Werte zu bearbeiten. Dafür braucht er ein entwicklungsfähiges Wertesystem, das sich jeweilig dem zu verwirklichenden Projekt anpasst. Auf jeden Fall haben wir es bei Evaluationen aber mit Menschen und nicht mit Objekten zu tun. Die menschlichen Beziehungen in der Arbeitswelt stehen im Vordergrund. Im Gegensatz zu anderen Ausbildungen für Evaluation geben wir uns eben nicht mit der bloßen Evaluation von Strukturen zufrieden. Wir wollen von den zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb dieser Struktur nicht absehen, sondern sorgen uns gerade um sie! Und gerade darum gehen wir diese Dimension als Erzieher an, nicht aber als Therapeuten oder um irgendetwas zu restaurieren oder zu reparieren.

Du hast jetzt viel über das Hineingehen und das Sich-darin-befinden gesagt. Wie schafft man es, nicht nur drinnen zu sein, sondern innerlich auch eine gewisse Distanz zu bewahren, um in der Klientenorganisation und den menschlichen Beziehungen nicht zu ertrinken?

Da gibt es eben den dritten Typ von Wissen, den ich bislang in meinen Ausführungen noch nicht unterbringen konnte, das für Evaluatoren nötige *Fachwissen*: Ideen, Orientierungshilfen, die der Berater braucht, um zu verstehen, was er in der Situation sieht und hört, je nachdem, ob er nun Experte oder Entwicklungsberater sein will. Diese Kenntnisse, die mit sozialer Intervention und deren Variante erzieherischer Intervention direkt zusammenhängen, geben dem Zuhören und der Beobachtung einen Rahmen. Sie ermöglichen zum einen Reflexivität und Selbstevaluation, zum anderen aber auch Reaktivität in der Situation.

Worum handelt es sich also bei diesem Wissen?

Um Evaluationskonzepte: Denkreger und Wertesysteme, Evaluationslogiken, paradigmatische Konflikte wie zwischen profaner Theorie und allgemeiner Epistemologie. Praktische Prozesse der Begriffsbildung wie Dialektik und Hermeneutik, verschiedene Entscheidungs- und Orientierungsprozesse im beruflichen Handeln, Bewusstsein des Strebens nach Beherrschung, Autorität und Macht über andere Menschen, von Machtverhältnissen überhaupt, Begriffspaare wie *verbinden* und *trennen*, *Transfer* und *Gegentransfer*, die zweierlei Arten, Gegensätze zu verbinden, die Unterscheidung zwischen Kontrolle und Evaluation, Strecke und Verlauf, Tun und Handeln, Führen und Begleiten, Erziehen und Belehren, Projekt und Pro-

gramm, Individuum und Subjekt, Normen und Referenzen, Person und Rolle, Ethik und Deontologie...

Wie gliederst Du denn diese verschiedenen Wissenssorten in die Ausbildung ein?

Was das Fachwissen angeht, sind wir sehr offen, während Grundkenntnisse und Basiswissen mehr vorgeschrieben werden... Denn der Organisationsberater, der sich für Evaluation ausbilden lässt, organisiert die im Unterricht erworbenen Kenntnisse selbst und verbindet sie mit seinem Berufsprojekt. Das Masterprogramm vermittelt für Beratungsaufträge nützliche Kenntnisse, die der Beauftragte dann selbst in seinem theoretischen Bezugssystem organisieren muss. Für all diese Kenntnisse ist es sehr wichtig, zu wissen, von welchem Autor sie stammen, sie in dessen Werk einordnen zu können, zu verstehen, von wo aus er spricht, also, Wissen kontextualisieren zu können. Wir verlangen von allen Studenten, bestimmte Autoren, die uns als grundlegend erscheinen, auch wirklich zu lesen. Aber darüber hinaus ermutigen wir sie, sich Referenzen zu erlesen durch Exkursionen in den gesamten Bereich der Human- und Sozialwissenschaften, je nachdem, auf welchem Feld sie aktiv werden wollen.

Das evolutive und regulierbare Referenzensystem des Studenten wird von ihm, abhängig von seiner Lebensgeschichte, durch Auswahl aus dem bereits zitierten Wissensschatz und durch anderswo erworbenes Wissen individuell aufgebaut: das ist das Ausbildungsziel. Dieses System fächert mehrere, für die Ausübung des Berufs wesentliche, Fragen auf. Es stützt eine Gesamtheit beruflicher Problematiken ab, die sich gemeinsam mit der Berufspraktik und der identitären Dynamik entwickeln. Diese Arbeit ist nie zu Ende zu bringen. Denn diese Ausbildung will nicht davon überzeugen, dass dieser oder jener Lösungsversuch der richtige ist. Evaluationskultur erschöpft sich nicht in einer Rationalisierung der Vorgehensweisen. Das Ziel ist vielmehr, dass der Student lernt, auf der Basis von Evaluationskultur seine eigenen Berufspraktiken zu entwickeln. Evaluieren heißt u.a., den Wunsch nach Verstehbarkeit des eigenen Handelns zu berücksichtigen. Evaluation muss bei jeder Intervention problematisierbar sein durch die Verfügbarkeit eines Referenzenrepertoires. Die Ausbildung zielt aber nicht auf eine *geschlossene* Begriffsarchitektur ab, einen fertigen Katalog handlungsorientierender Konzepte, sondern vielmehr auf *evolutive* Referenzsysteme, die sich mit der Kultur und der Arbeit an sich selbst des Evaluators verändern und entwickeln, und von seinem Denkbemühen und seiner steigenden inneren Beweglichkeit abhängen.

Welches sind Deiner Erfahrung nach die Arbeit- oder Auftraggeber deiner Studenten nach dem Diplom?

Ich freue mich natürlich immer, wenn meine Studenten mir sagen, dass sie eine interessante Arbeit gefunden haben. Aber das ist für die Ausbildung selbst nicht ausschlaggebend. Die Praktika sind z.B. in keinem Fall Beispiele für gekonntes Ausüben stabilisierter und gemeisterter beruflicher Eignungen. Sie liegen zu früh, denn der Aufbau der nötigen Kompetenzen ist dann noch voll im Gang. Es geht dabei vielmehr nur um einen Versuch, die Grundhaltungen der Intervention (postures) auszuprobieren. Deshalb fokalisieren wir die Praktikumsbegleitung an der Universität auch nicht auf die Ablieferung eines fertigen Produktes durch den Praktikanten, sondern auf seine Lernprozesse, auf die Entwicklung seines Berufsprojekts.

Die Verantwortung für sein Produkt liegt dabei völlig beim einzelnen Praktikanten.

Dieses Masterdiplom ist *keine* Berufsausbildung. Wir wollen die Leute *nicht* für ein bestimmtes Niveau von Berufsqualifizierung ausbilden oder sie an einen bestimmten Posten anpassen. Diese Ausbildung ist keine Antwort auf eine Anfrage seitens der Arbeitswelt. Wir sind an der Universität und machen berufspropädeutische Ausbildungen! Im Unterschied zu Berufsschulen produziert die Universität nicht Leute für bestimmte Posten im Unternehmen. Wir bereiten sie lediglich für eine Reihe verschiedener Berufe vor, ohne sie gezielt an einen genau bestimmten anzupassen. Anders ausgedrückt: Unsere Leitidee ist es, *am Professionalisierungsprozess zu arbeiten und nicht an der mechanischen Herstellung eines Zustands der Professionalität.*

Wir haben eher Ambitionen, die Veränderung der Berufsprofile voranzutreiben, als unsere Studenten an bestehende Profile anzupassen. Bei dem Unterschied zwischen dem hier Gelehrten und dem vom Beruf Geforderten kommen noch andere wichtige Aspekte ins Spiel, erzieherische Aspekte, die die Vorgehensweise der Universität legitimieren: Entwicklung der Kritikfähigkeit, Vermittlung einer Kultur der vielfältigen Methoden, Modelle, Theorien, wissenschaftlichen Referenzen, und auch wissenschaftlicher Auseinandersetzungen. Das alles wird von Berufsschulen so nicht erwartet; denn von diesen erwartet man ausschließlich Operationelles: messbare berufliche Fähigkeiten auf genau festgelegten Niveaus, Zertifizierung, vor allem auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausgerichtet.

Dadurch handelt es sich bei den Auftraggebern in unserem Fall eher um Partner als um Chefs. Sie arbeiten mit Betriebsberatern zusammen, schreiben ihnen ihr Vorgehen nicht im Einzelnen vor. Die Autonomie des Erziehers kommt hier ins Spiel. Der Organisationsberater kann nicht einfach Befehle ausführen, er muss seine Aufträge interpretieren können! Das Wichtige ist nicht, sich konform zu machen, sondern Werte zu bearbeiten.

Wie sehen denn dabei die Beziehungen zwischen den Werten des Beraters und denen des Kunden aus?

Der Organisationsberater muss seine eigenen Werte formulieren und hierarchisieren im Zusammenhang mit seinem Projekt, er muss sich also seiner eigenen Werteskala bewusst werden. Der Experte versucht, seine eigenen Werte mit den Normen, auf die hin er kontrolliert, nicht in Interferenz treten zu lassen: das nennt er *objektiv sein*. Die Arbeit des Organisationsentwicklers hingegen besteht darin, dem Auftraggeber und den Mitgliedern der Klientenorganisation ein Bewusstwerden ihrer eigenen Werte und deren Verwirklichung im praktischen Handeln zu erleichtern. Er steht also im Dienst des Wertesystems seines Auftraggebers, wenn seine eigenen Werte ihm erlaubt haben, den Auftrag zu akzeptieren. Das hindert ihn nicht daran, sich ab und zu in Spannung zu dessen Werten zu befinden. In Frage zu stellen und sich selbst in Frage stellen zu lassen ist eine normale Arbeitsbeziehung für Organisationsentwickler. Denn eine seiner Aufgaben ist es, Tabus zu brechen und Erstarrtes in Bewegung zu bringen, natürlich nicht irgendwie!

Die Garantie für diesen schöpferischen Freiraum besteht in der relativen Trennung von Ausbildung und Auftraggebern. Manche von ihnen geben Unterricht bei uns, aber nicht zu lange. Wenn ich Leute aus der Berufswelt bitte, hier Unterricht

zu machen, ist es mir wichtig – und das ist nicht immer selbstverständlich – dass sie von völlig anderen Standpunkten aus sprechen. Sobald sie in unserer eigenen Sprache sprechen, werden sie für uns uninteressant, denn dann bringen sie nicht mehr das Andersartige der Berufswelt in den Unterricht ein.

Dich interessiert also die Spannung zwischen den beiden Welten?

Ja, denn die Funktion eines Beraters ist nicht subaltern. Wir wollen Leute, die sagen können: „Nein, Ihr Problem ist nicht was Sie glauben, sondern folgendes.“ Und um diese Mündigkeit zu erreichen, darf man den Studenten keine fertige Form anbieten, an die sie sich nur noch anzupassen haben, um dann dem zu entsprechen, was die Arbeitswelt von ihnen erwartet.

Dementsprechend kann man also den ‚guten‘ Organisationsberater als ein Wesen mit solidem Rückgrat charakterisieren, als jemanden der Widerstand leisten kann, Persönlichkeit hat und kämpfen kann, wenn er muss.

Ja, eine Grundthematik in dieser Ausbildung ist der *Konflikt*. Den Konflikt als einen normalen Zustand des Menschen zu rehabilitieren, und umso mehr im sozialen Spiel der Arbeitswelt, wo er in den Arbeitsbeziehungen ständig eine Rolle spielt. Machen wir Schluss mit der Idee, dass Macht sich nur in der Ausübung von Zwängen ausdrückt und treffen wir auch die Unterscheidung zwischen Autorität, die auf freier Anerkennung beruht und Faszination, der man zum Opfer fällt, und die Unterwerfung unter fremden Willen hervorruft. Auf dieser Grundlage kann man den Konflikt in sein Vorgehen einbeziehen: Es geht nicht darum, sich auf Konfliktbewältigung zu beschränken, wie man so oft hört; manchmal muss man ihn geradezu provozieren, oder noch öfter eine fruchtbare Spannung schaffen, indem man im richtigen Augenblick ‚Nein‘ sagt. Dabei verwechseln wir nicht Konflikt und Kampf. Spannung liegt der Dynamik menschlicher Beziehungen zugrunde, sie bedeutet Anstrengung aber nicht unbedingt Schmerz.

So wie die Unterschiedlichkeit der Gesichtspunkte auch Dynamik hervorruft ...

Ja, Gegensätze sind enorm wichtig. Wir brauchen, Unterschiede, Gegensätze, Spannungen um Bewegung zu schaffen. Das ist ein fundamentaler Aspekt dieser Ausbildung.

Bringst Du das den Studenten nur theoretisch bei oder trainierst Du sie dafür?

Ich denke, wir sagen es ihnen auf alle mögliche Weise! Manchmal ist das im Übrigen ziemlich unbequem für sie. Denn wir setzen das auch in Szene, lassen es erleben ... theoretisch und praktisch. Also: Ich behandle das Thema des Konflikts und seiner positiven Aspekte auch im Unterricht.

Und trägst dort auch Konflikte aus?

Ja, ich provoziere Konflikte, Dissonanzen, entweder mit bestimmten Studenten, von denen ich glaube, dass sie etwas wachgerüttelt und in Bewegung gebracht werden müssen, oder auch mit der ganzen Gruppe, die dann ihre innere Kohäsion verstärkt, eventuell auch zeitweise in Opposition zu mir. Ich spiele damit, Unstimmigkeiten zu schaffen, um die Studenten aus der Reserve zu locken, Dialog zu provozieren und sie dazu zu kriegen, Stellung zu nehmen. In solchen Situationen habe ich

eine Weckerfunktion. Und in der Art wie sie Stellung nehmen, probieren sie gleich die eine oder andere der Grundhaltungen aus.

Und wie siehst Du die mündliche Prüfung (Verteidigung der schriftlichen Masterarbeit) in diesem Zusammenhang?

Das ist ein besonderer, starker Moment, der alle grundlegenden Aspekte der Ausbildung kondensiert. Eine Theaterszene.

Und besonders den Aspekt, im Konflikt und in der Spannung seinen Mann oder seine Frau zu stehen?

Ja, vor allem! Und je solider und reifer die Leute mir erscheinen, desto mehr tritt das in Erscheinung. Ich spreche natürlich von der Ausbildung im Idealfall, so wie es mir am liebsten wäre. In einer realen Ausbildungsgruppe gibt es immer Studenten, die von einem solchen Projekt nach oben oder unten hin abweichen. Es gibt manchmal Studenten, die einmal in ihrem Leben K.O. gehen, ratlos gemacht werden müssen, durch eine Art Dekonstruktion gehen müssen. Davor mache ich nicht Halt. Andere hingegen brauchen eine Menge Aufmerksamkeit, Anerkennung, Verstärkung ihrer Identität.

Die Schwierigkeit besteht darin, auszumachen, was der andere wirklich braucht: Das fühlt man eher, als dass man es intellektuell entscheiden könnte. Man muss vor allem jederzeit bereit sein, zuzugeben, dass man sich getäuscht hat, dass es nur ein Spiel ist, eine Übung im Rahmen der Ausbildung, dass die Persönlichkeit selbst nicht auf dem Spiel steht, sozusagen ausgeklammert bleibt: Dass die ihre Identität sichernde Hülle, ihre innere Kohärenz sie nur selber angeht. Ich interessiere mich nur für ihre innere Beweglichkeit, ihre Plastizität. Es ist wichtig, mit ihnen darüber lachen zu können, manchmal sofort, manchmal viel später. Auf der anderen Seite muss ich akzeptieren, ihr transitionelles Objekt zu sein: ihr Teddybär, ihre Puppe, ihr Knutschuch, das sie entweder zuviel verwöhnen oder wütend in die Ecke werfen. Abwarten können, dass sie ihr eigenes Bild rekonstruieren in Beziehung zu dem, was sie für meines halten, obwohl es sich nur um etwas Künstliches, eine Fiktion, eine von mir gespielte Rolle, wie in der Comedia del Arte, handelt. Und ich sage ihnen, dass ich nur spiele, dass sie nichts davon wissen, wer ich wirklich bin. Alle Ausbilder können im Übrigen Erfahrungen dieser Art machen.

Erwachsenenbildung ist eine sehr reichhaltige Grenzerfahrung unter den menschlichen Beziehungen: Nichts dabei ist wirklich, ewig, unzeitlich. Es ist ein Abenteuer, das sich über eine gewisse Zeit erstreckt, wo Geschichten erfunden werden, die dem Auszubildenden ermöglichen sollen, sich in einen Beruf hinein zu projizieren. Es ist nicht einfach eine Begegnung zwischen zwei ‚authentischen‘ Personen, zwei vollendeten Wesen in ihren Charakter einbetoniert, gefangen in der Illusion ihrer selbst. Es ist vielmehr ein gefährliches Spiel, in dem man Illusionen verlieren kann – sie, aber ich auch – und Illusionen loszulassen, ist am schwierigsten. Ausbildung ist ein extremer Sport. Man arbeitet dort an seinen eigenen Grenzen. Ich rede hier allerdings von den intensivsten, stärksten Momenten, die verhältnismäßig selten sind. Auch wenn man – um mit Nicole Mencacci² zu reden – die

2 Forscherin am Institut für Erziehungswissenschaften (UMR-ADEF) in Aix-en-Provence.

gesamte Ausbildung als ein Spiel zwischen Grenzüberschreitungen und Neubegrenzungen betrachten kann, denn das Wesentliche ist eben die Arbeit an sich selber, so geht es trotzdem nicht darum, die Studenten ständig in Konflikte zu verwickeln. Das wäre zu anstrengend und würde über das Ziel hinaus schießen. Ich habe auch gelernt, Wohlwollen und Zuhören zu schätzen, individuelle Eigenarten des Auszubildenden zu begrüßen, mit Erstaunen und Freude zu sehen, wie er sich öffnet, entwickelt, sich verändert, ohne dass ich den Eindruck habe, es sei mein Verdienst. Sich zurücknehmen, nicht einzugreifen sind Ausbildungstaktiken, für die man sich auch nicht rational, sondern situationsgemäß entscheidet.

Ein weiterer starker Aspekt, der zeigt, dass das alles nicht nur aus Konflikten besteht, drückt sich in einem Spiel aus, das ich vor drei Jahren erfunden habe: Nach ein paar Monaten gebe ich der Gruppe einen Namen, identifiziere sie mit dem Bild eines Tiers, drücke die besondere einmalige Eigenart der Gruppe in einem Totem aus: „Ihr seid Frösche!“ und dann sage ich ihnen warum. Das ist so eines Tages in einem Moment des Unterrichts gekommen. Es war das beste Mittel, um ihnen etwas Wesentliches über ihre Gruppendynamik zu sagen. Seitdem hat es außer Fröschen auch Bären und Eichhörnchen und Bienen gegeben. Das erlaubt mir, die positiven oder negativen Eigenschaften des Tieres humorvoll zu kommentieren und so auf die Gruppe indirekt einzuwirken, als sei sie ein Eigenwesen. Wenn sie oft Wochen später das Totem akzeptieren, das ich so einfach nur vorgeschlagen hatte, freue ich mich, den das bedeutet, dass sie sich jetzt wie Mitglieder eines Stammes fühlen, und dass jetzt ein Prozess der identitären Neukonstruktion einsetzt, einer inneren Verstärkung, der sich hinter diesem Spiel verbirgt. All das läuft in scherzhaftem Ton ab, voller Nuancen und Spiel, aber es ist ein wesentlicher Aspekt der Ausbildung, der hier stattfindet.

II. Kolloquien, von Studenten organisiert...

Im Rahmen Deines Diploms organisierst Du jedes Jahr ein internationales Kolloquium in Bezug auf einen besonderen Aspekt von Evaluation oder auf Evaluation in einem bestimmten Zusammenhang. So hast Du 2005 ein Kolloquium zum Thema ‚Evaluation industrieller, sanitärer und verkehrsgebundener Risiken‘ veranstaltet und planst für 2006 eins zum Thema der mehrfachen Berufsidentitäten (Ausbilder/Betriebsberater, Manager/Ausbilder usw.), wie man sie in vielen Arbeitsbereichen antrifft. Was beabsichtigst Du damit?

Dabei handelt es sich um einen originellen Zug des Masters Evaluation. Ich denke, wir haben das einzige Masterdiplom in Frankreich, das von den Studenten die Organisation eines Kolloquiums verlangt. Das ist eine ganze Unterrichtseinheit und umgreift Vorbereitung, Verwirklichung und Auswertung eines zweitägigen Arbeitstreffens. Das gehörte von Anfang an zu diesem Diplom. Dabei treffen sich also Evaluationsspezialisten aus der Arbeitswelt und von den verschiedenen Universitäten. Es findet ein echter Dialog zwischen beiden Gruppen statt, denn wir betrachten nicht von vornherein die Praktiker als Lehrlinge und Leute, denen es an aller Theorie mangelt, sondern als Partner: Sie wissen manches, was uns fehlt, und wir können ebenfalls einiges für ihre Praxis beitragen. Gegenseitiges Lernen und Dia-

log stehen im Vordergrund. Wir verfolgen mehrere Ziele mit diesem Kolloquium. Für die Studenten z.B. das Knüpfen beruflicher Kontakte. Es ist eine Gelegenheit, Leute einzuladen, die sie einstellen oder ihnen Aufträge verschaffen können, Leute, die Teil ihres Netzwerks werden können (*Netzwerk* ist ein Schlüsselwort in dieser Ausbildung). Ein Lernziel ist auch, ein derartiges Ereignis organisieren zu können. Das gehört meines Erachtens auch zu den Fähigkeiten eines Organisationsberaters. Es sind nämlich die Studenten, die alles organisieren und die Gruppenarbeit moderieren. Das heißt, sie sprechen vor einem zahlreichen Publikum, müssen mündliche Synthesen der Workshops vor dem Plenum machen, mit unerwarteten Zwischenfällen umgehen, Ideen mit Leuten diskutieren, die z.T. eine völlig andere Sprache als sie selbst sprechen ... Das alles erlaubt wesentliche Lernschritte in Situationen mit starkem Erfahrungspotential. Natürlich geht es nebenbei auch um ein bisschen Werbung für das Diplom und darum, Leuten zu begegnen. Das Wort *Begegnung* fasst alle wesentlichen Aspekte zusammen.

Geht es dir dabei nicht auch darum, Kollegen zu treffen und mit ihnen über Evaluationsforschung zu diskutieren?

Ja, aber das steht nicht im Mittelpunkt, denn in einem berufsorientierten Master Evaluation betreibt man keine Forschung. Im Vordergrund steht die Begegnung zwischen Universität und Berufswelt. Wenn es zu einem Kolloquium zwischen Wissenschaftlern, die nur miteinander reden, würde, so wäre das Ziel verfehlt.

Dieses Kolloquium hat also einen ganz besonderen Charakter: Man könnte es ein Lern-Kolloquium nennen?

Ja, es gehört wesentlich zum Studiengang dazu. Und die Qualität des Kolloquiums hängt jedes Mal von der Qualität der es organisierenden Studentengruppe ab. Das ist ganz klar!

III. Das Netzwerk ‚RéseauEval‘

(<http://www.reseaeval.org>)

Vor vier Jahren hast Du mit Kollegen und ehemaligen Studenten die Initiative ergriffen, ‚RéseauEval‘ zu gründen? In welcher Absicht?

Es geht da um ein Netzwerk ehemaliger Studenten und interessierter Organisationsentwickler und Experten. Solche Netzwerke gibt es meiner Ansicht nach nicht genug an der Uni. Meistens ist die Universität nur ein Ort, durch den man kurz hindurchgeht, vor allem im Bereich der Erwachsenenbildung. Und dann verliert man jeglichen Kontakt damit. Mir geht es darum, das zu ändern: also dass die Studenten die Beziehung zur Uni behalten und sogar pflegen. Nicht nur um des Kontaktes selbst willen, sondern um einen Impuls weiter zu tragen. Zum einen kann das neue Studenten hierher bringen, aber es kann auch den Dialog zwischen Berufswelt und Uni verstärken. Dieser Kontakt zwischen der Uni und für die Studenten maßgeblichen Vertretern der Berufswelt wird auch durch die Praktika oder eben das Kolloquium hergestellt. Für RéseauEval ist das interessant! Da ist der Student dann der

Vermittler zwischen Uni, Berufswelt, dem Netzwerk und den Profis. Diese können die Diskussionen in den Arbeitsgruppen auf Grund ihrer Erfahrung erheblich bereichern, weshalb wir ihnen gelegentlich vorschlagen, Ehrenmitglieder zu werden. Wir möchten also, dass Uni und Berufswelt sich annähern, möchten engere Bande knüpfen zwischen Ausbildung und Berufspraxis. Damit die verschiedenen Standpunkte miteinander in Beziehung treten und beiden Welten Austausch betreiben! Es geht uns auch darum, das Konzept des *Organisationsberaters* und das Konzept *Evaluation*, die in der Berufswelt bestehen, zu verändern. Leider verwechseln Auftraggeber und sogar Organisationsberater dort noch häufig Evaluation und Kontrolle: 30 Jahre nach den grundlegenden Arbeiten von Ardoino und Berger!

Aber geht der Austausch nicht in beide Richtungen? Auf der einen Seite theoretische Konzepte in die Praxis hineinbringen, aber auf der anderen Seite auch begreifen lernen, welches die wesentlichen Fragen sind, die diese Berufswelt bewegen?

Ja, auf jeden Fall. Darauf wollte ich gerade zu sprechen kommen. Sich im Universitätsmilieu einzuschließen, nur mit Professoren und Studenten unter Ausschluss der dritten Gruppe wäre gefährlich. Es geht darum, die wesentlichen Fragen in diesem Milieu zu orten und auch eine Art Observatorium der gängigen Berufspraktiken zu haben.

Ist RéseauEval daran interessiert, Verbindungen zu ähnlichen Gruppen in Europa oder anderswo zu knüpfen? Und wie könnte das in die Wege geleitet werden?

Diese europaweite Vernetzung ist sogar im Programm erwähnt als eine unserer prioritären Aufgaben. Genau wie wir bei der Mitgliedersuche über die Berufsgruppe der Organisationsberater hinausgehen wollen, so ist es für uns interessant, Austausch mit anderen Gruppen in Frankreich oder anderswo zu haben, falls sie in irgendeiner Weise vom Thema Evaluation betroffen sind, egal in welchem Sektor. Unsere gerade neu konzipierte Website (www.reseaeval.org) könnte links mit anderen ähnlichen Websites austauschen, man könnte auch gemeinsame Workshops, thematische Foren oder gar Kolloquien organisieren.

Wärest Du als Verantwortlicher eines Masterdiploms in Evaluation an Erfahrungsaustausch mit europäischen Kollegen interessiert, die ebenfalls Evaluatoren ausbilden?

Ja, auf jeden Fall! Wir sind leider ein bisschen isoliert, und zwar aus linguistischen Gründen. Wir sind zu sehr auf die französische Sprache begrenzt. Es gibt allzu wenige Übersetzungen aus und in andere Sprachen. Wir erfahren kaum etwas davon, was in Deutschland oder in Italien in Sachen Evaluation geschieht, außer wenn man mal zufällig einen zweisprachigen Wissenschaftler in einem Kolloquium trifft. Die Verleger scheinen auch zu zögern, Übersetzungen zu finanzieren. Anscheinend befürchten sie, auf den Büchern sitzen zu bleiben. Und noch allzu viele Leute glauben, Evaluation sei dem Menschen so natürlich, dass man dafür keine Ausbildung brauche. Ich bin da anderer Ansicht und meine, eine Evaluationskultur ist absolut notwendig; man darf sich auf diesem Gebiet nicht mit ‚profanen‘ Epistemologien zufrieden geben, mit allgemeinen Lebenswahrheiten. Evaluation ist ein Engagement des Subjekts. Man evaluiert mindestens so stark mit dem, was man ‚ist‘ als mit dem, was man hat, den Werkzeugen nämlich. Evaluation ist nicht ein banales

Instrument einer bestimmten Politik, sondern eine besondere Situation, bei der es um den Sinn zwischenmenschlicher Beziehungen geht... Und die Humanwissenschaften können dazu ausbilden.

Ich rate Leuten, die ein Betriebsberatungsunternehmen gründen, sie sollen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Ausbildungen einstellen. Denn ich meine, die Zukunft gehört nicht den individuellen, isoliert arbeitenden Beratern, sondern kleineren oder größeren Beraterfirmen.

Leute, die in Humanwissenschaften mehr als in den Verwaltungswissenschaften ausgebildet sind?

Man braucht natürlich beides. Aber in der Beraterfirma meiner Träume wären immer auch Spezialisten der menschlichen Beziehungen dabei, die die Intervention als ein andragogisches Verhältnis zu ihren Kunden ansehen. Das ist der Mehrwert, den ein für Evaluation ausgebildeter Berater einbringen kann.

Wenn man vorher in der Erwachsenenbildung gearbeitet hat, so ist das auch schon ein solides Fundament. Aber es reicht nicht aus, denn in der Erwachsenenbildung geht es verhältnismäßig ruhig zu, während es der Betriebsberater es oft mit verängstigten Auftraggebern zu tun hat, die mitten in der Krise stecken, in dramatischen Umständen. Ein Organisationsberater muss sich oft in einer sehr dynamischen Situation zurechtfinden, die von gegensätzlichen Logiken und Strategien durchkreuzt wird. Er muss darin seinen Ansatzpunkt finden. Im Gegensatz zum Ausbilder kann er diese Aspekte nicht unter den Tisch fegen und sich ausschließlich auf die Arbeit mit einer Teilnehmergruppe beschränken.

Ja, im Vergleich zum Berater arbeitet der Ausbilder in einer Puppenstube!

Genau!

Dr. phil. habil. Michel Vial

michel.vial@up.univ-aix.fr

Université de Provence – Institut für Erziehungswissenschaften UMR-ADEF,

Hôtel Dieu 1, Avenue de Verdun

F-13 410 Lambesc

tel ++33-442571717, fax ++33-442571707

<http://www.educaix.com>

accueil.scelambesc@up.univ-aix.fr



**Zeitschrift
für Evaluation**

Theorie, Methoden und Praxis der Evaluation

Determinanten von Studiendauer und Studienerfolg

Das Bonner Modell der Hochschulevaluation

Transfernachweis eines Management Trainings

Evaluation betrieblicher Organisationsentwicklung

Entwicklung eines Monitoringsystems für politische Weiterbildung

Information & Service

Praxisbericht: Evaluation von Gerd Bucerius Lehrstühlen

Interview: Evaluationsausbildung in der Provence

Tagungsbericht: EASY ECO 2005 - 2007

Annotierte Bibliographie: Evaluation in Stiftungen

Rezension: R. E. Stake

DeGEval ...Info

50002/2

VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

ISSN 1619-5515