



16 Reflexive Praxis: Beobachten, Bewerten und Lernen

Try again. Fail again. Fail better.

Samuel Beckett

Warum soll man reflektieren, wenn es so viel zu tun gibt? In einem komplexen Umfeld wie in einem langwierigen Konflikt müssen Praktikerinnen und Praktiker, die zur Verbesserung der Situation beitragen wollen, die Komplexität reduzieren und Schlüsseldynamiken identifizieren. Angesichts dieser Herausforderungen merken wir oft erst im Nachhinein, dass wir es hätten besser machen können. Wir müssen daher unsere eigenen Fähigkeiten kritisch einschätzen, uns den Herausforderungen zu

stellen. Eine der Möglichkeit dazu ist das Lernen aus Vorhaben der Vergangenheit: Was genau haben wir getan, wie gut hat es funktioniert? Eine weitere Option ist die Bewertung der aktuellen Aktivitäten und der Potenziale für ihre Verbesserungen. Individuen und Organisationen im Themenfeld Konflikt und Frieden, die unfähig zur Reflexion und zum Lernen sind, laufen Gefahr, Fehler zu wiederholen und Chancen zu verpassen.

Beobachten und Bewerten (Monitoring & Evaluation oder kurz „M & E“) sind notwendige Bestandteile von Reflexions- und Lernprozessen und gehören damit zur → Konflikttransformation.

Monitoring ist die regelmäßige Untersuchung und Reflexion über die „Kluft“ zwischen den erwarteten Ergebnissen einer Intervention und der Realität. Die Aktivitäten und Programme werden auf der Grundlage eines „stufenweisen Lernens“ angepasst. Dieses Lernen ist auf die Formulierung klarer Ziele und Schritte zu ihrer Erreichung angewiesen. In Konfliktsituationen müssen Projekte und Programme auch ihr Umfeld in das Monitoring einbeziehen, um mögliche negative Folgen des Projekts auf den Kontext ebenso aufzudecken wie potenzielle Risiken für das Projekt aus dem Konfliktumfeld. Ein konfliktsensibles Monitoringsystem braucht ebenso wie ein Monitoringsystem für Konflikttransformation Indikatoren für die angestrebten Wirkungen sowie für die Risiken eines Projekts.

Evaluierung findet als Ergänzung zum kontinuierlichen Monitoring in verschiedenen Abständen nach der Umsetzung eines Projekts oder Projektabschnitts statt. Sie kann intern (Selbstevaluation) oder extern durch andere und in Kombination mit einschlägigem Feedback erfolgen. Oftmals wird eine Mischung aus beiden Evaluierungsformen angewendet. Evaluationen lassen sich nach den angestrebten Zielen, nach der Interaktion zwischen Evaluierungsteam und Team (intern, extern, gemeinsam) oder nach Fokus und Timing kategorisieren. Formative Evaluationen schauen auf den aktuellen Fortschritt und empfehlen Verbesserungen, während summative Evaluierungen meist das

Gesamtergebnis direkt nach der Intervention betrachten. Wirkungsevaluationen finden einige Zeit nach der Intervention statt und konzentrieren sich auf die Veränderungen, die das Projekt in einem Konfliktkontext erwirkt hat.

Explizite Hypothesen als Grundlage für M & E

Reflexion und insbesondere Monitoring und Evaluation sind auf Klarheit angewiesen. Es erleichtert M & E, wenn die Annahmen und Hypothesen bereits in der Planungsphase eines Projekts identifiziert werden und klar in Dokumenten, Ergebnisketten und Indikatoren festgeschrieben werden. Diese Anforderung an Klarheit ist umso wichtiger in polarisierten Situationen, wo Kommunikation erst kulturelle, sprachliche und geografische Barrieren überwinden muss. Dies führt zu einer konsequenten Hinterfragung der eigenen Vorstellungen und jener der Partner: Haben wir ein gemeinsames Verständnis unserer Ziele und wie wollen wir diese erreichen?

Wie hilfreich explizite Hypothesen für eine bessere Konflikttransformation sind, kann am Beispiel des Engagements der Berghof Foundation im Bildungswesen in Bolivien verdeutlicht werden. So kann eine Aktivität (z.B. ein Problemlösungsworkshop) Resultate (die Fähigkeit verschiedene Perspektiven zu verstehen) erbringen, die wiederum zu Ergebnissen führen (ein Wandel in der Art wie Menschen miteinander umgehen). Langfristig hat dies weit reichende Auswirkungen (wie die Minderung von Gewalt in einer polarisierten Gemeinschaft).

Die menschliche Wahrnehmung der Wirklichkeit ist begrenzt. Deshalb ist es notwendig, die Genauigkeit von linearen Hypothesen „Aktion A führt zu Ergebnis B“ kritisch zu beurteilen. Wurden andere wichtige Faktoren möglicherweise vergessen oder ignoriert? Während der Arbeit der Berghof Foundation in Bolivien wurde immer deutlicher, dass der ständige Kontakt mit dem Bildungsministerium notwendig war. Auch nach der Integration des Programms zur Friedenskultur in der Verfassung und dem

Bildungsgesetz galt es zu beobachten, wie das Ministerium die Friedenskultur in ihren eigenen Dienstvorschriften verankern wollte.

Das Komitee für Entwicklungszusammenarbeit der OECD (OECD-DAC) hat Kriterien für die Bewertung von Maßnahmen der Konflikttransformation und der Friedensentwicklung entwickelt. Manche von ihnen können erst einige Zeit nach Projekt-/Programmabschluss angelegt werden. Im Kern geht es um die *Effizienz* (Balance von Mitteln und Zielen) und *Effektivität* (Einlösung der Zielsetzungen) der Projekte. Zur Reflexion gehört auch die Frage, ob die erreichten Veränderungen *nachhaltig* sind. Ein wichtiger Indikator für Erfolg sind die erfassten *Wirkungen* eines Projekts, d. h. ob das Projekt zu Zielen beiträgt, die außerhalb seines direkten Einflussbereichs liegen. *Kohärenz* bezieht sich darauf, ob die Intervention zu anderen Friedensbemühungen beiträgt oder ihnen zuwiderläuft. Es ist besonders wichtig, dass eine Organisation über die *Relevanz* ihrer Maßnahmen nachdenkt („Haben wir das Richtige getan?“). Das Nachdenken über die Relevanz einer Intervention in einem bestimmten Kontext geht über die allgemein übliche Reflexionspraxis hinaus. In vielen Monitoringkonzepten kommt sie gar nicht vor. Insbesondere im Feld der Konflikttransformation besteht die Gefahr, dass Praktiker und Praktikerinnen Projekte oder Programme umsetzen, weil sie aufregend, interessant und scheinbar friedensfördernd sind. Aber wenn die Organisationsstruktur oder Kohärenz mit anderen Projekten fehlen, erreichen sie nur eine begrenzte Anzahl Teilnehmende, aber keine wirklichen Kontextveränderungen.

Über M & E hinaus: Reflexion und Lernen

Anpassungen werden auf verschiedenen Reflexionsebenen vorgenommen. Am einfachsten und gängigsten ist die Veränderung von Handlungen: Wenn A gescheitert ist, passe A an oder wähle B. Auf einer zweiten Ebene hilft die Reflexion bei der Prüfung von Annahmen: Warum haben wir gedacht, dass A die beste

Handlungsoption ist? Haben wir bei A alles richtig gemacht? Und, schließlich drittens und am schwierigsten die Frage, warum haben wir es versäumt, B zu sehen: Wie können wir solche Versäumnisse in Zukunft vermeiden? Denkt man über diese Fragen nach und handelt dementsprechend, sind möglicherweise Veränderungen in Organisationsaufbau und für bewährt gehaltenen Routinen erforderlich.

Die tiefste Ebene der Reflexion, bekannt als „Transformationslernen“, zielt darauf ab, die grundlegenden Strukturen zu verändern und neue Lernprozesse zu gestalten. Hier liegt das Interesse weniger auf konkreten Lerninhalten und -prozessen für die Arbeit im Feld als vielmehr darauf wie man das Lernen lernt und das Handeln dementsprechend ausrichtet. Im Feld der Friedensentwicklung und Konflikttransformation ist „Lernen lernen“ zentral, weil sogar die größten Anstrengungen in der transformativen Friedensarbeit ineffektiv sein können, wenn versäumt wird, die zur Verfügung stehenden Lektionen zu lernen. Die Reflexion sollte alle Faktoren wie Zugang, Sprachfähigkeiten, Finanzierungsquellen, Personal und effektive Organisationsstrukturen umfassen: Für einen effektiven und nachhaltigen Wandel braucht es eine erfolgreiche Kombination all dieser Faktoren.

Kontinuierliche Verbesserung

Die Logik der schnellen Reaktion auf ein sich ständig wandelndes Umfeld – wie bei der Intervention in einem gewaltträchtigen Konflikt – ist eine zentrale Herausforderung für die Praxis, weil sie zeitgleichen Reflexionen nicht gerade förderlich ist. Es scheint einen Impuls von Außen zu brauchen. Eine Person oder Gruppe muss speziell beauftragt sein, die Reflexion anzuregen um in einem hektischen Terminplan den nötigen Raum zu schaffen und die zeitweilige Akzentverschiebung von der Praxis zur Reflexion anzustoßen. Eine der Reflexion und dem Lernen dienliche Organisationskultur, ob in der Friedensentwicklung oder anderswo, beinhaltet die Schaffung spezifischer Zeitfens-

ter, Mechanismen und Verantwortlichkeiten für die Reflexionspraxis. Sie erkennt gleichzeitig auch den Wert von Ad-hoc Treffen an. Dazu gehören auch die informelle Tasse Kaffee mit den Kollegen oder ein gemeinsamer Heimweg von der Arbeit mit dem Projektpartner. Organisationen können sehr von Veranstaltungen außerhalb der normalen Routine wie etwa Klausurtagungen oder Besuchen von externen Evaluierern und Evaluiererinnen profitieren. Im Feld der Konflikttransformation müssen zusätzliche Methoden zur Entwicklung einer internalisierten Kultur der Reflexion und des Lernens (über Erfolge und Scheitern) identifiziert werden. Und es versteht sich von selbst, dass das Engagement des Führungspersonals unverzichtbar ist für die Entwicklung einer solchen Kultur.

Literaturnachweise und -empfehlungen

- Argyris, Chris & Donald A. Schoen (1978).** *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- OECD (2008).** *Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities*. Factsheet. Paris: OECD.
- Scharbatke-Church, Cheyanne (2011).** *Evaluating Peacebuilding – Not Yet All It Could Be*, in: Beatrix Austin et al. (eds.). *Advancing Conflict Transformation. The Berghof Handbook II*. Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich Publishers, 459–482.

Onlinequellen

- Berghof Peace Support (2010).** *Space for Peace* (incl. CD). Berlin, www.berghof-foundation.org > Publications > Peace Support Resources
- CDA Collaborative Learning Projects.** *Reflecting on Peace Practice*, www.cdainc.com/cdawww/project_profile.php?pid=RPP&pname=Reflecting%20on%20Peace%20Practice
- Ulrike Hopp & Barbara Unger (2008).** *Time to Learn: Expanding Organisational Capacities in Conflict Settings*. (Berghof Handbook Dialogue No. 7.), www.berghof-foundation.org > Publications > Berghof Handbook

HERAUSGEGEBEN VON

Berghof Foundation Operations GmbH

© Berghof Foundation Operations GmbH

Altensteinstrasse 48a

14195 Berlin

Deutschland

www.berghof-foundation.org

November 2012

Alle Rechte vorbehalten.

The logo features a thick grey horizontal bar above the text. The number '40' is in a large, bold, red font, with the '0' having a white center. To the right of '40', the word 'Years' is written in a smaller, red, sans-serif font. Below '40 Years', the words 'Berghof Foundation' are written in a smaller, grey, sans-serif font.

40 Years
Berghof Foundation

Mitwirkende Autorinnen und Autoren: Beatrix Austin, Anna Bernhard, Véronique Dudouet, Martina Fischer, Hans J. Giessmann, Günther Gugel, Javaid Hayat, Amy Hunter, Uli Jäger, Daniela Körppen, Ljubinka Petrovic-Ziemer, Katrin Planta, Nadine Ritzl, Anne Romund, Norbert Ropers, Barbara Unger, Luxshi Vimalarajah, Oliver Wils, Oliver Wolleh, Johannes Zundel

Unser Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Berghof Foundation, die durch ihre intensiven fachlichen Diskussionen zum Gelingen der Publikation beigetragen haben.

Redaktionsteam: Beatrix Austin, Hans J. Giessmann, Uli Jäger, Anne Romund

Layout: Edenspiekermann, Christoph Lang

ISBN 978-3-941514-11-9