

# Über die Unmöglichkeit der dekolonisierten Evaluationspraxis. Expertenmetamorphosen, Verkaufsgespräche und nicht-intendierte Effekte. Ein Essay

*Frauke Banse*

In „Kleiner Mann - was nun?“ von Hans Fallada bedrängt die Hauptfigur Johannes Pinneberg als Verkäufer für Herrenbekleidung einen Kunden, den bekannten Schauspieler Hans Schlüter. Pinneberg muss Umsatz machen, sonst wird er gefeuert – und das in der Wirtschaftskrise der 1930er Jahre. Er bittet den Kunden an, etwas zu kaufen. Pinneberg legt bittend die Hand auf den Arm des Kunden, er habe Frau und Kleinkind zu Hause. Er, der Schauspieler, habe doch Geld genug, wenigstens den Abendmantel zu nehmen. Der Kunde kauft nicht, sondern meldet beim Abteilungsleiter, Pinneberg habe ihn angefasst und bedrängt. Pinneberg wird sofort entlassen (Fallada (2017) [1932]: 432ff.).

## Szenenwechsel:

Alles sieht chic aus, die Sprache ist gewandt, der Vortrag professionell mit Spezialeffekten. Ein Herr von vielleicht 60 Jahren präsentiert. Auch dieses ist ein Verkaufsgespräch in dem der präsentierende Verkäufer, aber letztlich auch alle anderen Anwesenden nah dran sind, ihre Würde zu verlieren. Wir befinden uns in den 2000er Jahren in einem peripheren Land. Auch hier droht dem Verkäufer die Arbeitslosigkeit. Denn es wird immer deutlicher: die Präsentation präsentiert nur sich selbst, das Projekt dahinter gibt es nur, weil es dafür Geld – und den Job des Präsentierers – gibt. Und es wird in sich zusammenfallen, wenn das Geld verbraucht ist. Zudem ist es, außer für den alten Herrn, gesellschaftlich irrelevant, ob das Projekt weiterbesteht oder nicht.

Der Mann hat vermutlich – ähnlich wie Johannes Pinneberg – gute Gründe, die Zuhörenden davon zu überzeugen, ihm seine Darstellung ‚abzukaufen‘. Denn er nimmt an, dass sie ein gutes Wort für ihn einlegen in dem sie dem Chef erzählen, was für ein famoses Projekt er geleitet hat.

Es ist für alle eine würdelose Situation. Denn hier sind keine Kolleg\*innen versammelt. Die Person, an die sich der Vortrag vor allem richtet, ist ‚Experte‘ einer europäischen Geberorganisation und der alte Herr ist Ange-

stellter einer NGO in einem wirtschaftlich schwachen Land, einer ehemaligen Kolonie eines EU-Mitgliedstaates. Der Anlass des Besuches bei der Organisation ist keine Evaluation, sondern ein anderweitiger Forschungsauftrag. Allerdings verkommt die Situation in Windeseile zu einer Evaluation mit stark bitterem Beigeschmack – die Tatsache, dass der Besuch von einem Geber initiiert wurde, dass der 'Experte' aus einem Geberland kommt und somit potentiell auf andere Geberorganisationen Einfluss durch positive oder negative Informationen oder Kontakte nehmen kann, vergiftet die Beziehung. Die Visitenkarte mit dem „Dr.“, der deutsche Vor- und Nachname und das Weiß-Sein tun vermutlich noch ihr übriges.

Der Versuch einer kollegialen Begegnung ist also schiefgegangen. Aber so läuft es vermutlich oft. Denn ähnliche Verkaufssituationen, wenn auch – dank von allen Beteiligten als sinnvoll erachteter Projekte – nicht so würdelos, sind Alltag in der Evaluation.

Dieses Machtgefälle wird auch in den Geberorganisationen, staatlichen wie nicht-staatlichen, diskutiert (Degeval 2011).

Seit einigen Jahren ist es üblich, ‚partizipative Ansätze‘ in Evaluationen zu verfolgen, die Mitarbeiter\*innen der evaluierten Projekte in den Evaluationsprozess zu integrieren, gemeinsames Lernen zu fördern, die Ergebnisse werden gemeinsam diskutiert, die Auftragsbeschreibungen teilweise gemeinsam konzipiert. Auch ist es üblich, die Evaluationsteams zu mischen – eine lokale und eine europäische Evaluatoren.<sup>1</sup>

Diese methodischen Ansätze sind ausgesprochen sinnvoll. Gut angewandt erbringen sie nicht nur bessere Daten, weil ehrlichere Interview- und Workshopsituationen. Sie ermöglichen auch, dass mit Evaluationen tatsächlich gelernt werden kann und dass beide Seiten (Geber- und Empfängerorganisationen) ihre Tätigkeiten kritisch reflektieren. Sofern es qualitativ gut läuft - was bei sehr beschränkten Mitteln und entsprechend beschränkter Zeit leider häufig nicht ganz der Fall ist.

Diese Intentionen und Methoden können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine externe Evaluation letztlich immer ein Kontroll- und damit Machtinstrument der geldgebenden Institution ist. Zudem ist diese geldgebende Institution meist geographisch wie personell in einem Land des ‚Globalen Nordens‘, die Empfängerorganisation häufig in einem Land des ‚Globalen Südens‘ angesiedelt. Eine ‚Dekolonisierung‘ im Sinne der

---

1 Auch in diesen Teams ist das postkoloniale Verhältnis unübersehbar – in der Regel ist die Bezahlungen sehr unterschiedlich und der Kontakt zur Geberorganisation ist von der europäischen Kollegin meist enger, sie ist in der Regel die Chefin des Teams.

Überwindung historisch-ökonomisch bedingter Ungleichheiten erscheint damit strukturell unmöglich.

Die Tatsache des Machtgefälles ist zwar selten mit einseitiger Abhängigkeit und Einfluss gleichzusetzen. Die Auswirkungen der ungleichen Beziehung sind je nach Kontext sehr unterschiedlich ausgeprägt. In Forschungen zum Einfluss von Entwicklungshilfe auf zivilgesellschaftliche Organisationen wird sehr deutlich, dass die Autonomie einer Empfängerorganisation zentral davon abhängt, wie wichtig diese Organisation für die Identität bzw. das politische Projekt der Geberorganisation ist und wie die Empfängerorganisation ansonsten in die politische Zivilgesellschaft des jeweiligen Landes eingebunden ist, wie es um die interne Demokratie bestellt ist oder andere Geldquellen (Mitgliedsbeiträge, andere Geberorganisationen etc.) (s. für Gewerkschaften bspw. Banse 2016; Southall 1995). Aber die strukturelle Ungleichheit bleibt bestehen: Wer hat letztlich die Macht Geld zu geben und zu entscheiden, wohin und für was es fließen soll? Und wer kontrolliert wiederum inhaltlich ernsthaft die gebenden Organisationen?

Um in der Analogie der Situation eines abhängig Beschäftigten im Roman von Hans Fallada zu bleiben, wären diese ‚starken Partner‘, wie es in den internationalen Kooperationen heißt, vielleicht jene Beschäftigten, die nicht nach Umsatz – wie Johannes Pinneberg – sondern nach Tarif bezahlt werden, die fest angestellt und nicht von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Das ungleiche Machtverhältnis bleibt aber erhalten – Arbeitgeber im Betrieb oder Geldgeber in der EZ sitzen letztlich immer am längeren Hebel. Das ist dann bemerkbar, wenn die Qualifikation des Mitarbeitenden doch nicht mehr am Markt nachgefragt wird, wenn die Empfängerorganisation doch zu rebellisch geworden ist oder für die Geberorganisation an Relevanz verliert. Beides – Machtverhältnisse im Betrieb oder in Geber-Empfängerbeziehungen – sind ein strukturell ungleiches Spielfeld. Externe Evaluationen im Rahmen der EZ oder auch aktivistische Solidaritätsarbeit sind damit immer kolonial kontextualisiert.

Ein Kontext, aus dem nicht zu entkommen ist. Die Evaluation ist auch in partizipativen Ansätzen das Kontrollinstrument der Geberorganisationen und hat damit auch polizeiliche Elemente. Solange aber Geld gegeben wird, sind Evaluationen aber in der Regel unerlässlich.

Geld in peripherie Länder zu geben, kann sehr unterschiedliche Motivationen haben. Es kann, in der offiziellen, staatlichen EZ weit vorrangige Triebfeder, sehr stark an ökonomischen, geopolitischen oder sicherheitspolitischen Eigeninteressen orientiert sein. NGOs können Geld geben, weil es sich für ihre Spendenwerbung gut macht oder das geförderte Projekt gut in die Kampagnenagenda passt. Es kann auch ein ‚Mittelabflussdruck‘

am Ende des Kalenderjahres geben – Geld muss noch verteilt werden, sonst wird das Budget im nächsten Jahr verkleinert.

Geld schicken kann aber natürlich auch genuin solidarisch motiviert sein – weil es im Auge von Spender\*innen oder den Mitarbeiter\*innen tatsächlich sinnvolle Aktivitäten unterstützt und die Aktivist\*innen oder die Organisationen vor Ort keinen ausreichenden Zugang zu eigenen Geldquellen haben.

Internationale Solidarität *kann* sich *auch* in Geldübergaben ausdrücken. Im Folgenden soll es um diese Art der solidarischen, intergesellschaftlichen und nicht der staatlichen Geldtransfers gehen.

Wenn man mit der Tätigkeit der solidarisch motivierten Geldvergabe prinzipiell einverstanden ist, dann müssen diese Vergabepräxen in der Regel auch überprüft werden.<sup>2</sup>

Denn auch in den solidarisch motiviertesten Geber-Empfängerbeziehungen kann es zu nicht-intendierten (Neben-)effekten kommen. Geld geben kann viele negativen Folgen haben.

Die „good intentions with side effects“ (Wemos 2004) sind ein weit verbreitetes Phänomen, die es mit Hilfe systematischer Analyse zumindest ansatzweise aufzudecken und zu vermeiden bzw. zu beheben gilt.

Die folgenden Beispiele stammen entweder aus meiner eigenen Forschung, meiner Erfahrung als Aktivistin in internationalen (NGO-)Netzwerken oder aus meiner Tätigkeit als Projektberaterin. Sie sind so stark wie möglich anonymisiert, teilweise mussten dafür die Sachverhalte leicht verändert werden.

Ein Aktivist aus einem internationalen Basisnetzwerk mit dem Anspruch auf gleichberechtigte Beziehungen berichtet, dass es schwer sei, Geld zu geben. Man kenne die Leute in der gemeinsamen Kampagne gut, man kämpfe genuin für die gleiche Sache. Aber es bleibe für die Aktivist\*innen aus den peripheren Ländern einfach persönlich attraktiv, die Gelder zu verwalten und hier und da kleine Summen „umzuleiten“. Man würde an ihrer Stelle genauso handeln – wenn das eigene Kind krank sei, brauche es einfach ein Medikament, und sei es aus der Spendenkasse. Das wäre eben so, aber es mache ein seltsames Gefühl des Misstrauens und führe zu Spannungen auch in den lokalen Aktionsgruppen in den peripheren Ländern. Evaluationen würde diese Initiative vermutlich aber auf Grund ihrer Kontrollfunktion ablehnen.

---

2 Ausnahmen sind hier freundschaftliche/persönliche, vertrauensvolle (politische) Beziehungen.

Abgesehen davon, dass der Medikamentenkauf tatsächlich zu Spannungen innerhalb der Gruppe vor Ort führen kann – schließlich haben auch andere kranke Kinder und kein Geld – gibt es genug Beispiele, in denen das Geld in weit größerem Stil für andere Dinge als gedacht verwendet wird. Zudem gibt es eine Reihe letztlich sinnfreier Projekte, die, wie oben geschildert, lediglich den geförderten Personen ein kleines Auskommen und gute Kontakte zu anderen internationalen Institutionen verschafft haben, ansonsten aber keinerlei politischen oder sozialen Effekt hatte (für eine Untersuchung zu einem Fall in Benin siehe Banse 2016a).

Aber es muss noch nicht einmal Korruption oder Fehlplanung sein, die es zu analysieren gilt. Durch internationale Kontakte und Geldströme – auch genuin solidarisch motivierte – können sich insbesondere Organisationen sozialer Bewegungen und Gewerkschaften, also jene Organisationsformen mit einer Mitglieder- oder Aktivist\*innenbasis, stark verändern, zum Positiven aber auch zum Negativen. So ist beispielsweise in manchen Ländern zu beobachten, dass Gewerkschaftsführungen durch die Angebote internationaler Geber eher nach ihren Sprachfähigkeiten (Englisch) und ihrer guten internationalen Kontaktpflege in gewerkschaftliche Führungspositionen kommen, denn auf Grund ihrer guten gewerkschaftlichen Organizing- oder Strategiefähigkeiten auf Betriebsebene. Externe Gelder können bei Organisationen mit Mitgliedsbeiträgen die interne Demokratie beeinflussen – schließlich ist die Leitung dann nicht mehr nur den Mitgliedern, sondern auch den externen Geldgebern rechenschaftspflichtig. Einzelpersonen, insbesondere in unterstützten Gewerkschaften oder sozialen Bewegungen, können sich durch die ‚lukrativen‘ internationalen Kontakte von ihren Organisationen bzw. Bewegungen entfremden – um nur einige Beispiele zu nennen (Banse 2016b).

„Good intentions with side effects“ können aber nicht nur schlechend die internen Machtverhältnisse von Organisationen ändern, sondern auch Spaltungen von Bewegungen vorantreiben.

So kam es in einem stark religiös geprägten Land mit schwerer Repression gegen Gewerkschafter\*innen zu einer Abspaltung in einer ansonsten sehr starken und hoffnungsvollen gewerkschaftlichen Bewegung. Diese Abspaltung war unter anderem religiös motiviert bzw. begründet. Die abgespaltete Gruppe hatte aber sehr gute Kontakte zu europäischen Geberorganisationen und konnte diese von Geldzahlungen überzeugen. Das über diese - sich als links verstehenden - Organisationen übermittelte Geld hat vermutlich zu einer weiteren Vertiefung der bewegungsinternen Konflikte geführt. Eine vorherige Analyse der Situation, systematische Erfassung des internen Konfliktes und umsichtige Auslotung des eigenen Geberverhaltens, das den Konflikt befriedet und nicht verstärkt, wäre dringend nötig

gewesen – eine ‚Baseline study‘ vor einer Geldvergabe, ein sinnvolles analytisches Instrument für Evaluationen.

Ein anderes Beispiel ist eine größere Spendenaktion für den Kauf von Autos für eine soziale Bewegung. Hier gab es Hinweise darauf, dass diese Autos formal nicht dem Verein, sondern der führenden Einzelperson gehören würden. Aufgrund weiterer Gerüchte, dass diese Einzelperson stärker aus Eigeninteresse denn aus Bewegungsinteresse handeln würde und letztlich korrupt sei, wäre es geboten gewesen, diese Vorwürfe von einer möglichst neutralen Person systematisch untersuchen zu lassen – also eine Projektevaluation durchzuführen. Dies ist auf Grund der Abneigung gegenüber Evaluationen durch die Geberorganisation nicht geschehen. Vermutlich ein großer Fehler mit starken Auswirkungen auf die interne Demokratie der geförderten Bewegung.

Ein Beispiel, das auch direkt benannt werden kann, weil es selbstkritisch in Interviews angemerkt wurde, ist jenes der General Agricultural Workers Union (GAWU) in Ghana. Hier geben die Kolleg\*innen der Gewerkschaft selbst offen zu: Externe Gebergelder haben ihre Gewerkschaftsagenda beeinflusst. Dies leider nicht nur in positivem Sinne. So hätten die Geber sehr stark auf die Fördnung von so genannten informell Beschäftigten Wert gelegt. Diese Fördnung ist eventuell sinnvoll für die Organisierung dieser Beschäftigtengruppe gewesen, allerdings hat sie den Nebeneffekt gehabt, dass angesichts der beschränkten Personaldecke der Gewerkschaft die Organisierung der formell Beschäftigten in der Forstwirtschaft, den Lebensmittellaboren u.Ä. vernachlässigt wurde. Damit hat die Gewerkschaft nicht nur ihren Charakter verändert – sie ist mehr serviceorientiert und weniger kollektiv konfliktorientiert geworden – sondern sie hat auch ein wesentliches Moment gewerkschaftlicher Macht eingebüßt: die strukturelle Macht von formell Beschäftigten – also die Fähigkeit der Blockade ökonomischer Prozesse, über die informell Beschäftigte in der Regel weniger verfügen (Banse 2013).

In der Analyse des Prozesses war die Gewerkschaft sehr selbstkritisch und ein Angebot der partizipativen Evaluation zur besseren Steuerung und Planung von Gebergeldern wäre vermutlich gern aufgenommen und in Eigenregie durchgeführt worden.

Aber auch hier wäre es eine Intervention von außen gewesen, die es ohne das Machtverhältnis zwischen Geber- und Empfängerorganisationen nicht geben würde. Die hier gegebene ‚ownership‘ kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieses ‚Geldgeben‘ Ausdruck struktureller Ungleichheit ist. Auch wenn diese Ungleichheit nicht bedeutet, dass die geldgebende Organisation ihre Interessen per ‚Fernbedienung‘ (Munck 1988, Übersetzung FB) durchsetzen kann (s.o.).

Das alles gesagt heißt nicht, dass Evaluationen per se zu rechtfertigen sind. Sie können von sehr unterschiedlicher Qualität sein. Es gibt viele methodische, strukturelle und ethische Probleme. Was unter anderem sehr häufig – auch von den Auftraggebern von Evaluationen – nicht beachtet wird, ist der Projektkontext. So kann ein Brunnenbau zwar, um in der Sprache der Evaluator\*innen zu bleiben, hohen ‚impact‘ oder ‚effectiveness‘ haben – weil er die Dorfbevölkerung mit Wasser versorgt. Dass diese Dorfgemeinschaft aber vorher in der Kampagne für eine bessere öffentliche Wasserversorgung und gegen ihre Privatisierung aktiv war und nach dem Brunnenbau ausgestiegen ist und damit die Kampagne geschwächt hat, wird vermutlich in einer Evaluation nicht untersucht.

Ein anderes Beispiel ist die ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ für Kriegstraumatisierte. Ihnen wird neben Angeboten von Selbsthilfegruppen z.B. ein Handwerk beigebracht. Abgesehen davon, dass der lokale Markt gar nicht so viele neu ausgebildete Handwerker\*innen aufnehmen kann, schafft das Hilfsprojekt den Nebeneffekt, dass sich auch andere Bevölkerungsgruppen als Kriegstraumatisierte ausgeben – um an den entsprechenden Ausbildungsprogrammen teilzunehmen. Ein Fakt, den man den konkreten Individuen nicht zur Last legen kann – auch sie suchen nach Überlebensmöglichkeiten. Aber dieser nicht-intendierte Nebeneffekt schwächt die Glaubwürdigkeit des Projektes und auch der tatsächlich Traumatisierten. Evaluationen, die den sozio-ökonomischen Kontext nicht systematisch beachten, können diese nicht-intendierten Nebeneffekte nicht aufspüren.

Wesentlicher Teil der Macht in Evaluationen sind auch die jeweiligen konkreten sozialen Beziehungen zwischen den beteiligten Individuen. Eingeschrieben in die oben beschriebenen Strukturen wird der Evaluator zum ‚Experten‘, der Expertenstatus wird an ihn herangetragen, ihm ist kaum zu entkommen. In der Kontrollfunktion wird er in dieser sozialen Beziehung auch als ‚Antikollege‘ gesehen. Auch wenn es selten vorkommen mag, hat er die Macht wegen schlechter Projektperformance für ein Ende der Kooperation zu plädieren und damit die Kolleg\*innen potentiell in die Arbeitslosigkeit zu befördern.

So berichtet Franz Schlüter, der Schauspieler im Roman von Hans Fallada, dem Abteilungsleiter: „Komische Verkäufer haben Sie hier. Notzüchtigen einen, damit man ihnen ihr Zeug abkauft. (...)“ „Der Mann ist ein ganz schlechter Verkäufer“, sagt Herr Jänicke [der Abteilungsleiter]. „Er ist schon mehrfach verwarnt. (...) Er wird sofort entlassen werden.“ „Pinneberg [der Verkäufer] steht da und sieht den beiden nach. Er steht da und sieht ihnen nach. Alles, alles ist zu Ende.“ (Fallada (2017) [1932]: 433f.).

*Literaturverzeichnis*

- Banse, Frauke (2013): Kampagnenorientierung und Organisierung informell Beschäftigter als Krisenreaktion in Ghana, in: Dörre, Klaus/Schmalz, Stefan (Hg.) Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 311-319.
- Banse, Frauke (2016a): Wes Brot ich ess, des Lied ich sing? Gewerkschaften in Ghana und Benin und die Förderung der Friedrich-Ebert-Stiftung, Kassel: Kassel University Press.
- Banse, Frauke (2016b): Geld für Gewerkschaften – Über die Intentionen und Wirkungen gewerkschaftlicher Förderung, in: PERIPHERIE Nr. 142/143, S. 289-306.
- Degeval (2011): Partizipation – dabei sein ist alles! 14. Jahrestagung der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation. Programmheft, 2011, abrufbar unter [http://www.degeval.org/fileadmin/jahrestagung/Linz\\_2011/14\\_\\_Jahrestagung\\_der\\_DeGEval\\_Programmheft\\_HdR-END\\_BLU.pdf](http://www.degeval.org/fileadmin/jahrestagung/Linz_2011/14__Jahrestagung_der_DeGEval_Programmheft_HdR-END_BLU.pdf) (zugegriffen am 20.11.2017).
- Fallada, Hans (2017 [1932]): Kleiner Mann – Was nun?, Berlin: Aufbau-Verlag.
- Munck, Ronaldo (1988): The New International Labour Studies: An Introduction, London/New Jersey: Zed Books.
- Southall, Roger (1995): Imperialism or Solidarity? International Labour and South African Trade Unions, Cape Town: University of Cape Town Press.
- Wemos Foundation (2004): Good Intentions with Side-effects: Information on Global Public Private Initiatives in Health: GPPIs, Amsterdam: Wemos.