

SEPO – Selbst-Evaluation anhand der Bewertung von **Succès, Echechs, Potentialités** und **Obstacles**

Die SEPO-Matrix ist ein praxiserprobtes Instrument, das aus der KEK-CDC Beratungstätigkeit in Organisationen und Projekten entstanden ist. Das Instrument eignet sich für Evaluationsprozesse, kann aber auch zur Planung und Steuerung von Projekten und Organisationen genutzt werden. Es hat den Vorteil, dass es einfach ist, schnell verstanden wird und auch interkulturell einsetzbar ist. Mit SEPO werden sowohl die zeitliche als auch die inhaltliche Dimension eines Projekts oder einer Organisation analysiert.

Die Selbstevaluation hat in den letzten Jahren als Lerninstrument in Organisationen an Bedeutung gewonnen, doch die Idee dahinter ist nicht neu. Sich selber oder andere zu evaluieren ist etwas so Selbstverständliches, dass wir uns dessen kaum bewusst werden. Wenn wir evaluieren, schauen wir zurück, um Lehren aus der Vergangenheit für unser zukünftiges Handeln zu ziehen. Viele Instrumente aus Monitoring- und Evaluationsverfahren oder Assessments eignen sich nicht für die Selbstevaluation, denn sie beruhen vor allem auf Fremdbeobachtungen sowie Expertenwissen und sind sehr komplex. SEPO kann zwar auch für externe Evaluationen angewandt werden, das Instrument zeigt seine Stärken jedoch speziell bei Selbstevaluationen. Diese sind oft anspruchsvoll, da gemeinsame Aktivitäten und Kooperationen verschiedener Akteure gemeinsam evaluiert werden sollen. In solchen Situationen sind Instrumente gefragt, welche eine partizipative Analyse unterstützen. Denn nur wenn alle Beteiligten bei der Bewertung von Erfolgen und Misserfolgen mitwirken können, entsteht daraus eine gute, gemeinsame Basis für künftige Aktionen.

Was ist SEPO?

SEPO beruht auf der Idee, dass wir uns die Vergangenheit vergegenwärtigen und die Zukunft antizipieren zu können. So können wir im besten Fall aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen. Darum verwendet SEPO in der Horizontalen eine Zeitachse und in der Vertikalen ein Bewertungskriterium (positiv/negativ). Daraus entsteht eine SEPO-Matrix mit vier Feldern. Positive und negative Aspekte in der Vergangenheit und in der Zukunft ergeben vier Bereiche, die man mit SEPO bearbeiten kann.

Succès:

Welches waren unsere Erfolge? Was ist gut gelaufen und was hat zum Erfolg beigetragen? Welches waren die Stärken und Ressourcen unseres Projekts resp. unserer Organisation?

Echechs:

Welches waren die Misserfolge/Defizite? Was ist schlecht gelaufen? Wieso ist es uns nicht besser gelungen? Was waren Engpässe und Schwierigkeiten?

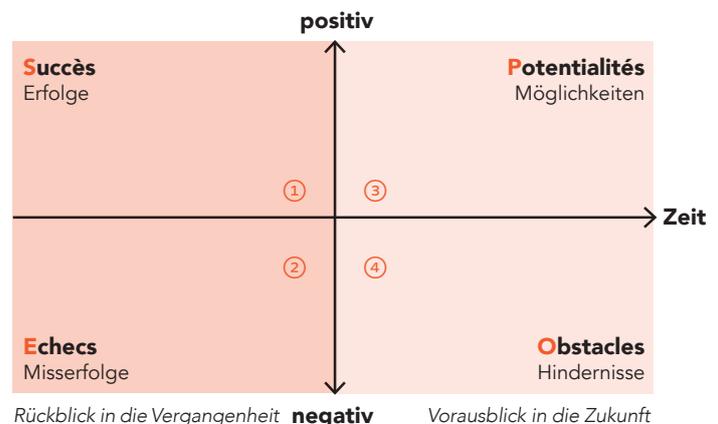
Potentialités:

Welche Möglichkeiten bietet die Zukunft? Was sind Trends, Chancen, Ideen und Wünsche? Welche Chancen bieten sich uns und welche wollen wir ergreifen?

Obstacles:

Welche Herausforderungen stellen sich uns in der Zukunft? Was wird auch künftig schwierig sein? Wie werden wir in Zukunft mit Hindernissen und Gefahren umgehen?

Die Antworten auf diese Fragen werden in die vier Felder der Matrix eingetragen. Dabei ist es zweckmässig, die S-E-P-O Reihenfolge der Fenster 1 bis 4 einzuhalten und mit den motivierenden Erfolgen in der Vergangenheit zu beginnen.



Was ist der Nutzen von SEPO?

1 Selbstevaluation

In der Praxis erweist sich SEPO als ein anpassungsfähiges und flexibles Instrument zur Selbstevaluation. Es lenkt die Aufmerksamkeit auf ein gemeinsames Ziel hin und erleichtert:

- Die Darstellung von unterschiedlichen Erfahrungen verschiedener Gruppen von Akteuren, die an einem Projekt oder einer Organisation beteiligt sind
- Eine partizipative Arbeitsweise bei der Bewertung von Erfahrungen
- Die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache zur Bewertung von Erfahrungen, das Sammeln von Evidenzen und die schrittweise Problemlösung
- Die Verknüpfung von Selbstevaluation mit der Zielkorrektur und Planung in einem Projekt oder einer Organisation
- Den schrittweisen Aufbau eines Evaluationssystems, welches das Lernen aus Erfahrung und die selbständige Steuerung von Projekten und Organisationen durch die Beteiligten stärkt
- Die Reflexion von Erfahrungen, Meinungen und Einschätzungen von sozial oder hierarchisch Schwächeren und deren Einbezug in die Selbstevaluation.

2 Extern moderierte Selbstevaluation

In komplexeren Kontexten mit einer Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen kann eine externe Moderation für die SEPO-Analyse hilfreich sein (siehe Beispiele weiter unten). Sie sorgt dafür, dass alle am Projekt oder der Organisation Beteiligten sich angemessen einbringen können und die gemeinsamen Ziele nicht aus den Augen verloren gehen.

3 Autonomieförderung

Die methodischen Diskussionen bei (Selbst-)Evaluationen kreisen in der Regel um die Fragen, wie Erfahrungen und Ergebnisse angemessen zu bewerten sind (Kriterien), welche Indikatoren (Messgrößen) dies anzeigen, ob und in welchem Mass die Ziele (Messlatten) erreicht wurden und wie die so gewonnen Informationen in neue und verbesserte Aktionen umgesetzt werden können. Bei der Selbstevaluation sind diese Fragen natürlich auch zentral. Im Zentrum steht aber oft das Anliegen, dass eine Gruppe von Akteuren, die in einer Organisation oder einem Projekt arbeitet, neue Motivation schöpfen und mehr Entscheidungsautonomie gewinnen will. Die Selbstevaluation soll

diese Anliegen mit einem partizipativen Lernprozess unterstützen und so einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung eines Projekts oder einer Organisation leisten.

Das SEPO-Instrument allein kann dies nicht garantieren. Aber es kann den Einstieg in diese Richtung erleichtern und zum Schlüssel für eine partizipative Steuerung werden. Damit dies gelingt, müssen einige Gesichtspunkte berücksichtigt werden, wie beispielsweise:

- Aufbauen auf dem, was die beteiligten Akteure bereits wissen und tun
- Anknüpfen an der Fähigkeit und dem Interesse der Akteure, ihre Arbeit selbst zu bewerten und zu steuern
- Auch im Alltag für die Akteure Gelegenheiten schaffen, zu reflektieren und zu erkennen, wie ihre Tätigkeiten Wirkung entfalten und wie sie zum Erreichen der Ziele beitragen (oder eben nicht)
- Mit den Akteuren die Voraussetzungen schaffen, das Projekt oder die Organisation im weiteren räumlich-zeitlichen und politischen Kontext zu sehen
- Das Bewusstsein für die gemeinsame Verantwortung entwickeln und stärken.

SEPO ist nicht SWOT, aber nah verwandt

Während SEPO als Evaluationsinstrument die zeitliche Achse in den Mittelpunkt stellt (Rückblick in die Vergangenheit um daraus für die Zukunft zu lernen) fragt die ähnliche SWOT-Analyse in ihrer ursprünglichen Anwendung stärker nach den selber beeinflussbaren Faktoren auf der Seite der Organisation/des Projekts (interne Dimension) und nach den nicht oder nur bedingt beeinflussbaren Faktoren aus der Umwelt (externe Dimension). Diese werden identifiziert und in positive und negative Aspekte unterteilt. Dadurch entsteht die SWOT-Matrix mit den vier strategischen Feldern: S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats. Ziel dabei ist, sich der Stärken und Schwächen eines Projekts oder einer Organisation bewusst zu werden, um so mit den Stärken die Chancen (Möglichkeiten) optimal zu realisieren und die Schwächen in Stärken umzuwandeln (= Strategiefindung).

Wie setzt man SEPO ein?

SEPO wird überwiegend für Selbstevaluationen eingesetzt. Es eignet sich für die Analyse von grösseren und kleineren Projekten und Organisationen. Ob mit oder ohne externer Moderation sollte bei der Anwendung von SEPO folgendermassen vorgegangen werden:

Einführung

- Erklären wie die SEPO-Matrix aufgebaut ist (allenfalls Unterschied zu SWOT klären)
- Eingrenzen und Festlegen der zeitlichen Reichweite der Rückschau und des Vorausblicks
- Sicherstellen, dass alle Akteure ihre eigenen Erfahrungen und Wahrnehmungen einbringen können
- Darauf achten, dass alle Erfahrungen ernst genommen und in der Matrix registriert werden
- Bei Unklarheiten sollen die Akteure ihre Beiträge selber kommentieren und erklären können.

Visualisierung

Die Erfahrung zeigt, dass es vorteilhaft ist, das SEPO-Instrument mit visuellen Hilfsmitteln zu unterstützen. Dafür kann auf klassische Moderationsmethoden und -utensilien zurückgegriffen werden. Pinnwände und Karten, grossformatige Papiere oder Wandtafeln können dabei nützlich sein. Es können auch Markierungspunkte genutzt werden, um einzelne Aspekte zu bewerten und Prioritäten zu erkennen.

Bildung von Kategorien

Die gesammelten Aussagen lassen sich anhand von Kriterien sortieren. Diese Kategorisierung bringt Ordnung in die mögliche Vielfalt der Äusserungen und ermöglicht eine spezifischere Betrachtung. Damit kann entweder eine Diskussion eingeleitet werden oder die Sortierung kann helfen, sich über die Handlungsoptionen klar zu werden.

Aussagen lassen sich beispielsweise nach Ansichten sortieren, die von allen geteilt werden (Konsens) und nach Ansichten, über welche keine Übereinstimmung herrscht (Dissens). Andere Möglichkeiten, die SEPO-Matrix in ähnlicher Art einfach zu ordnen, sind die Unterscheidung von:

- Dringendem, das sofort angepackt werden muss und Wichtigem, das für den Erfolg einer Organisation oder eines Projekts entscheidend ist.
- Problemen, die die Organisation selbst angehen und lösen kann und solchen, für die externe Unterstützung und das Mitwirken anderer Personen/Organisationen notwendig ist.
- Latente Ursachen, die man kaum messen kann und nur indi-

rekt angesprochen werden können, sowie offensichtliche Ursachen, die (meist) gemessen und direkt angesprochen werden können.

Varianten und Ausbaumöglichkeiten von SEPO

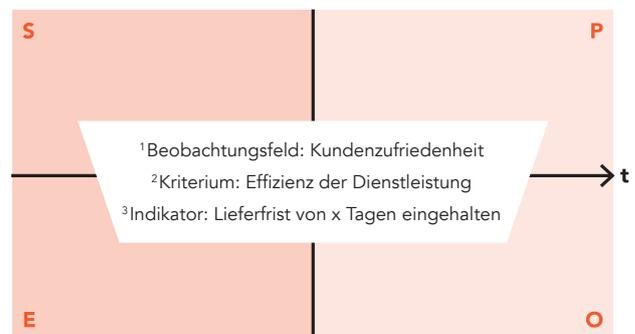
Es gibt viele Möglichkeiten, die SEPO-Matrix zu verwenden, zu variieren und zu kombinieren. Die jeweilige Situation und die Bedürfnisse bestimmen, welche zusätzlichen Aspekte berücksichtigt werden.

Einbau von spezifischen Beobachtungsfeldern, Kriterien oder Indikatoren

Um den Grad der Zielerreichung einer Organisation oder eines Projektes besser und systematischer zu beobachten, können übergeordnete Beobachtungsfelder (z.B. Kundenzufriedenheit), Kriterien (z.B. Effizienz), oder noch spezifischer, davon abgeleitete Indikatoren eingeführt werden (z.B. Lieferzeit), falls solche nicht schon vorliegen. Bei Indikatoren sollte darauf geachtet werden, dass diese eindeutig und klar, messbar, realistisch, wichtig und sachbezogen sowie in einem definierten Zeitraum erreichbar sind.

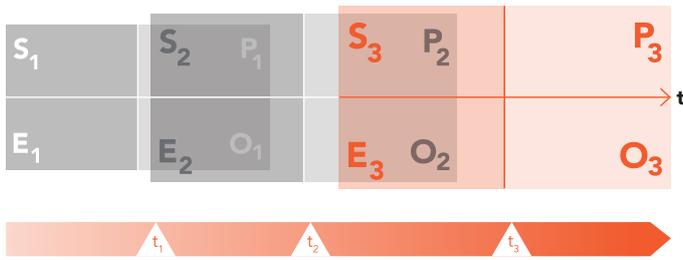
Die Auswahl von einigen wenigen Beobachtungsfeldern, Kriterien oder Indikatoren kann auch aus der praktischen Anwendung des SEPO heraus entwickelt werden. Dieses Vorgehen erlaubt auch die sukzessive Fokussierung auf Teilaspekte einer Organisation.

Beispiel



Zeitreihe

Mehrere SEPO-Evaluationen können zeitlich aufeinander folgen. Die Zukunftsseite der ersten SEPO-Analyse (=rechte Fenseitseite) wird sich dann in der darauffolgenden SEPO-Analyse auf der Vergangenheitsseite (=links) widerspiegeln. Mit der periodischen Wiederholung kann das SEPO so zu einem Monitoringinstrument ausgebaut werden.

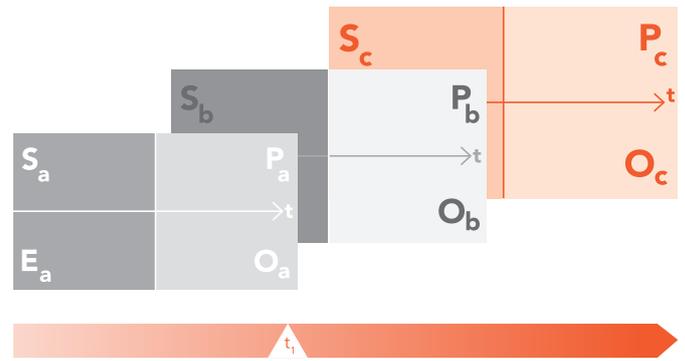


Beispiel

Im Rahmen eines mehrjährigen und komplexen Beratungsauftrags wurde mit dem Auftraggeber und den verschiedenen beteiligten Dienstleistern jährlich eine strategische Überprüfung durchgeführt. Dabei wurde jeweils von den beteiligten Akteuren individuell eine Analyse mit SEPO vorbereitet. Die Analysen wurden dann in einem Meeting verglichen, Konsens und Dissens wurden identifiziert und diskutiert. Am Schluss entstand jeweils ein bereinigtes gemeinsames SEPO. Das SEPO wurde jeweils auch mit dem letztjährigen SEPO verglichen, um die Entwicklung des Projekts als Zeitreihe zu beobachten.

Vergleich verschiedenen Gruppen von Akteuren

Es kann sich als vorteilhaft erweisen, wenn die verschiedenen, an einem Projekt beteiligten Akteure unabhängig voneinander ihre SEPO-Analyse erstellen. Beim Vergleich der verschiedenen Matrizen kann eine fruchtbare Diskussion über die unterschiedlichen Erfahrungen und Möglichkeiten entstehen. Aus dem Vergleich heraus kann dann beispielsweise wieder eine Konvergenz-Matrix erstellt werden (Konsens/Dissens), die zur Diskussion hilfreich ist.



Beispiel

Im Rahmen eines Livelihood-Projekts (Livelihood-Projekte sind Projekte, welche die Sicherung der Existenzgrundlage armer Bevölkerungsgruppen bezwecken) wurden die Überlebensstrategien von Dorfgemeinschaften in einer ländlichen Region in Indonesien untersucht. Dazu wurden SEPO-Analysen mit 20 Familienoberhäuptern durchgeführt, welche vier verschiedene typische Berufsgruppen umfassten: Fischer, Handwerkerinnen und Handwerker, Bäuerinnen und Bauern, und Kleinhändlerinnen und Kleinhändler. Die Zeitachse wurde dabei für diesen Analysekontext, anstatt in nur zwei, sogar in drei Abschnitte geteilt: «Vor dem Tsunami», «nach dem Tsunami» (dazwischen waren bereits drei Jahre vergangen) und «in Zukunft». Die verschiedenen SEPO-Matrizen wurden danach aggregiert und für die verschiedenen Gruppen von Akteuren Livelihood-Strategien entwickelt (v.a. Einkommensmöglichkeiten und notwendige berufliche Qualifikationen). Die Bevölkerungsgruppen diskutierten diese Ergebnisse in einem abschliessenden Workshop.

Vor allem in Kontexten, die durch starke Hierarchiegefälle und Arbeitsteilung gekennzeichnet sind, kann die Unterscheidung nach Gruppen von Akteuren notwendig und der Beizug einer externen Moderation hilfreich sein. Die Erörterung von Problemen und gegenseitigen Vorwürfen könnten sonst das Gespräch blockieren. Das separate Durchführen der SEPO-Analysen in den verschiedenen Akteursgruppen kann die Einsicht fördern, dass unterschiedliche Einschätzungen nicht richtig oder falsch, sondern Ausdruck unterschiedlicher Erfahrungen, Werte und Rollen in einer Organisation sind.

KEK-CDC Consultants

Die Beratungsfirma KEK-CDC wurde 1983 gegründet; 8 bis 10 Partner und Partnerinnen, unterstützt von wissenschaftlichen Mitarbeitenden, bieten Beratungen, Konzeptentwicklung, Evaluationen, Moderationen und Weiterbildungen in der öffentlichen Verwaltung und bei Nonprofit-Organisationen in den Bereichen:

- Organisationsentwicklung
- Internationale Zusammenarbeit
- Bildung
- Soziales
- Integration

KEK-CDC Consultants | Universitätstrasse 69 | CH-8006 Zürich

Tel. +41 44 368 58 58 | info@kek.ch

KEK-CDC Consultants | Rue Hugli 3, CH-2502 Biel-Bienne

Tel. +41 32 325 19 25 | info@kek.ch

www.kek.ch

Ausgabe: Januar 2015