

# KURZFASSUNG DES BERICHTS

## UNABHÄNGIGE EVALUIERUNG DES ASA-PROGRAMMS

InWEnt – Internationale Weiterbildung und  
Entwicklung gGmbH

ZENTRUM FÜR EVALUATION UND METHODEN

RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT BONN



Vorgelegt von:

Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM)

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Prof. Dr. Georg Rudinger

Dr. Kristina Heidemann

Dipl.-Psych. Heike Steckhan

Dipl.-Psych. Martina Schmitz

Dipl.-Kfm. Claus Mayerböck

Oxfordstraße 15

53111 Bonn

## Hintergrund, Stakeholder und Fragestellung

Das ASA-Programm ist ein dynamisches Lernprogramm für Studierende und junge Berufstätige und besteht in der Basisversion aus dem **Lernzyklus** (Vorbereitung, dreimonatiger Auslandsaufenthalt, Nachbereitung) und dem darauf folgenden Engagement im **Netzwerk** von ASA. Das ASA-Programm hat sich folgende übergeordnete entwicklungspolitischen Ziele gesetzt (Programmstatut 2008):

- Das ASA-Programm trägt dazu bei, dass Menschen in unserer Gesellschaft die gegenseitigen globalen Abhängigkeiten besser verstehen und sich für das Ziel globaler nachhaltiger Entwicklung engagieren.
- ASA wirkt daran mit, künftige Verantwortungsträger in Deutschland und Europa für politisches Handeln im Sinne globaler Nachhaltigkeit zu gewinnen.

Neben diesen Oberzielen wurden durch die Programmleitung des ASA-Programms auch Programmziele formuliert, die seit ca. 2002 gelten (Programmstatut 2008). Diese umfassen die Befähigung der Teilnehmenden als **MultiplikatorInnen** und Lobby für nachhaltige globale Entwicklung, die Stärkung von Organisationen der entwicklungspolitischen Bildungs- und Lobbyarbeit durch **Capacity Building**, die Unterstützung von individuellem Engagement in der entwicklungspolitischen Bildung durch **Netzwerkbildung**, die Ermöglichung des **Einübens in partizipative politische Gestaltungsprozesse** und demokratische Praxis durch die Bereitstellung von Mitgestaltungs- und Entscheidungsspielräumen sowie den Beitrag zur **Innovation in der entwicklungspolitischen Bildung** durch die fortlaufende Erprobung neuer Konzepte selbstgesteuerten Lernens und der Integration dieser in pädagogische Begleitprogramme für entwicklungspolitischen Austausch. Schließlich ist es Ziel des ASA-Programms zur **europäischen Zusammenarbeit in der entwicklungspolitischen Bildung** beizutragen.

Die im vorliegenden Bericht beschriebene Evaluierung wurde im Juni 2009 durch die InWEnt gGmbH im Rahmen des Unabhängigen Evaluierungsprogramms ausgeschrieben und an das Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM), Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, im September 2009 vergeben. Sie analysiert das ASA-Programm in Bezug auf die BMZ - Evaluierungskriterien (BMZ, 2006) und dessen Entwicklung und Gestaltung in den 50 Jahren seines Bestehens. Ein Fokus liegt dabei auf der Bewertung der Effektivität im Verlauf der Entwicklung des ASA-Programms unter Berücksichtigung der geltenden Ziele aus verschiedenen zeitlichen Epochen des Programms. Anlass der Evaluierung war das 50-jährige Jubiläum des ASA-Programms.

Erklärte NutzerInnen der Evaluierung sind das BMZ (v.a. die Referate 111, 114 und 120), die weiteren Zuwendungsgeber, wie die beteiligten Bundesländer und die InWEnt gGmbH als Durchführungs- und Trägerorganisation. Des Weiteren sind AdressatInnen des Evaluierungsberichts die Mitglieder der

ASA-Gremien, alle jetzigen und ehemaligen ASAtInnen sowie die ASA-Programmpartner in Deutschland und den Partnerländern.

## Verwendete Methoden

Im Rahmen der Evaluierung wurde u.a. eine Onlinebefragung (inkl. Verbleibstudie und Netzwerkanalyse) der ASAtInnen aus den letzten 50 Jahren mit **paralleler Erhebung einer Vergleichsgruppe** von abgelehnten BewerberInnen aus den Jahren 2006 bis 2008 durchgeführt. An dieser Erhebung nahmen 1.416 Personen teil, davon 136 Mitglieder der Vergleichsgruppe. Zusätzlich fanden zwölf **Interviews mit Programmverantwortlichen, -trägern und -finanziers sowie Gremienmitgliedern** statt. Weitere Erhebungen waren die Befragung zehn ausgewählter ASAtInnen in **Fallstudien**, eine **Gruppendiskussion** mit drei ASAtInnen und eine **SWOT-Analyse** mit 13 Personen, Haupt- und Ehrenamtlichen des ASA-Programms sowie VertreterInnen von InWEnt. Daneben wurde zusätzliches **(Daten-)Material** gezielt zu den Fragestellungen gesichtet. Die Auswahl der Erhebungsinstrumente stellt sicher, dass die Sichtweise der verschiedenen Akteure über den Zeitraum der vergangenen 50 Jahre abgebildet und die Evaluierungsfragestellungen in ihrer gesamten Breite beantwortet werden. Der Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Methoden, Gruppen- und Einzelsettings sowie die Berücksichtigung der verschiedenen Stakeholder gewährleisten, dass die Ergebnisse aneinander validiert und die Perspektiven aller Akteure berücksichtigt werden.

## Ausgewählte Ergebnisse

Von seiner ursprünglichen Form der studentischen Initiative aus hat sich das ASA-Programm beständig weiterentwickelt und ist nach einigen Wechseln der Trägerorganisationen seit 1981 bei der Carl Duisberg Gesellschaft, der Rechtsvorgängerin der InWEnt gGmbH, angesiedelt. **Es ist in der Zeit seines Bestehens kontinuierlich gewachsen, zum einen in der Zahl der Teilnehmenden und damit der durchgeführten Projekte, zum anderen durch die Implementierung von Teilprogrammen**, wie des Süd-Nord-Programms, ASA-GLEN (Global Education Network of Young Europeans, seit 2003) und YLS (Young-Leaders-for-Sustainability, seit 2008), das 2009 in das Programm *ASApreneurs - Shaping a Sustainable World* überführt wurde. Seit 1984 können sich auch junge Berufstätige ohne akademische Ausbildung auf ausgewählte Projekte bewerben. Die Einführung der Teilprogramme ist notwendig, um das ASA-Programm an die Veränderungen innerhalb der Gesellschaft und des entwicklungspolitischen Kontextes anzupassen, andererseits erhöhen sie die Komplexität des Programms und vergrößern den organisatorischen Aufwand.

Eine wichtige Änderung in den 50 Jahren des Bestehens des ASA-Programms war der **Paradigmenwechsel weg von der Ausbildung von Nachwuchskräften für die**

**Entwicklungszusammenarbeit hin zur entwicklungspolitischen Bildung und zur Multiplikatorentätigkeit in Deutschland.** Dieser Wechsel hat sich u.a. auf Ziele und Zielgruppe des Programms ausgewirkt. Die Unterschiede zwischen den Jahrgängen in deren aktuellen beruflichen Tätigkeit geben einen Hinweis darauf, dass dieser Paradigmenwechsel auch in den Berufsbiografien der Teilnehmenden sichtbar wird. In den Vorstellungen und Erwartungen der BewerberInnen für das Programm stehen allerdings häufig noch das während des Auslandsaufenthalts durchgeführte Projekt und dessen Erfolg im Vordergrund.

**Trotz struktureller Änderungen sind wesentliche Aspekte des ASA-Programms, nämlich die Selbstverantwortung und die Mitarbeit durch die Teilnehmenden, über die Jahre erhalten geblieben.** Die Mitgestaltung und Mitentscheidung durch die ASAtInnen wird als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Programms angesehen. Weitere **Erfolgsfaktoren** sind u.a. die Einbindung des Auslandsaufenthalts in eine Vor- und Nachbereitung sowie das Netzwerk von ASA, die Lernkultur, insbesondere die innovativen Lernformen und -methoden sowie die starke Bindung der ASAtInnen an das Programm. Daneben konnte herausgearbeitet werden, dass das ASA-Programm durch die Kombination von Lernzyklus und Netzwerk kein vergleichbares Programm neben sich findet. Als hinderlich für den Erfolg des Programms wurden u.a. die geringe Personalausstattung, die mit der Mitbestimmungs- und Mitentscheidungsstruktur verbundenen zeitintensiven (Kommunikations- und Abstimmungs-)Prozesse sowie die hohe Komplexität des Programms identifiziert. **Die ehemaligen ASAtInnen beurteilen die Planung und Durchführung des Lernzyklus vorwiegend positiv, sie bescheinigen der Durchführung des Programms eine hohe Qualität.** Didaktische Prinzipien und inhaltliche Vorgaben werden im Lernzyklus weitgehend eingehalten. Auch die Programmunterlagen machen deutlich, dass im ASA-Programm die Partizipation auf vielen Ebenen gelebt und umgesetzt wird, so dass auch im Engagement im Netzwerk viele Kompetenzen für die entwicklungspolitische Bildungsarbeit erworben werden.

Das ASA-Programm ist **gut mit anderen Programmen der entwicklungspolitischen Bildung, insbesondere ENSA und weltwärts, abgestimmt** und eng mit der Szene der Entwicklungspolitik und den entsprechenden Organisationen vernetzt. **Die Vorgaben der Bundesregierung zur entwicklungspolitischen Bildung (Konzept 159) setzt das ASA-Programm um** und trägt mit der Unterstützung von beruflichen, vor allem aber privaten Kontakten auch dazu bei, **ein weltweites Netz an Partnerschaften zu installieren (Millenniumsziel 8).**

**Insgesamt stellt die Teilnahme am ASA-Programm einen bedeutenden Entwicklungsschritt im privaten und vor allem im beruflichen Leben der ASAtInnen dar und zeigt damit Wirkung auf unterschiedlichen Ebenen.** Durch die Teilnahme am ASA-Programm erwerben die Teilnehmenden **Kompetenzen, die sie auch später im Beruf nutzen können (Output).** Das ASA-Programm hat nicht das Ziel, Führungsnachwuchs auszubilden. Es zeigt sich aber, dass von den in der Onlinebefragung antwortenden ASAtInnen, die zwischen 1960 und 1981 am Programm teilgenommen

haben, zwei Drittel fachliche und ca. die Hälfte disziplinarische Personalverantwortung tragen. Unter den antwortenden ASATInnen der Jahrgänge 1982 bis 2002 trägt circa die Hälfte fachliche und ein Drittel disziplinarische Personalverantwortung. Weiterhin beeinflusst die Teilnahme am ASA-Programm die **Persönlichkeitsentwicklung (Output)** und das **persönliche Netzwerk der ASATInnen (Outcome 2)**. Zieht man die Ergebnisse zum beruflichen und persönlichen Engagement der Teilnehmenden weiter zurück liegender Jahrgänge heran, zeigt sich, dass das ASA-Programm ein **langfristiges und wirksames Engagement als MultiplikatorIn in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland und in Anfängen auch in Europa für eine globale nachhaltige Entwicklung stärkt (Outcome 1)**. Viele ehemalige ASATInnen engagieren sich in Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und der entwicklungspolitischen Bildung und tragen zu deren Entwicklung bei (**Outcome 2**). Es bezeichnen sich zwei Drittel der in der Onlinebefragung antwortenden ASATInnen als MultiplikatorIn im beruflichen Bereich für eine globale nachhaltige Entwicklung in Politik, Wirtschaft und/oder Gesellschaft. Ebenfalls circa zwei Drittel über drei Viertel geben an, sich beruflich für Nachhaltigkeitsprojekte zu engagieren, entwicklungspolitische Themen in die Arbeit einzubringen oder beruflichen Kontakt zu Organisationen zu pflegen, die sich durch soziale und ökologische Verantwortlichkeit auszeichnen.

Der Beitrag zur übergeordneten entwicklungspolitischen Wirkung vor Ort wird von den Teilnehmenden verschiedener Befragungen innerhalb dieser Evaluation als gering und unsystematisch eingeschätzt, ist aber auch nicht Ziel, sondern würde eine nicht-intendierte Wirkung des ASA-Programms bedeuten. Die Aktionen Globalen Lernens und die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit tragen dazu bei, in **Zukunft verstärkt breitere Gesellschaftsschichten mit den Themen entwicklungspolitischer Bildung zu konfrontieren (Impact)**.

Die **Nachhaltigkeit** der Zielerreichung kann meist als langfristig, zumindest aber mittelfristig eingestuft werden. **Vor allem das Netzwerk hat eine langfristige Wirkung und kann als Türöffner für die Einbindung von Alumni dienen.** Die Alumni bescheinigen ihrer Teilnahme am ASA-Programm auch lange Zeit danach maßgebliche Effekte auf ihre berufliche Laufbahn, ihre persönliche Entwicklung und ihr berufliches und nebenberufliches Engagement für nachhaltige globale Entwicklung. Zieht man die Ergebnisse zum beruflichen und persönlichen Engagement der Teilnehmer weiter zurück liegender Jahrgänge heran, zeigt sich, dass das ASA-Programm ein langfristiges und wirksames Engagement als MultiplikatorIn in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland und in Anfängen auch in Europa für eine globale nachhaltige Entwicklung stärkt.

Eine eindeutige Aussage darüber, ob die Ziele des ASA-Programms mit der (finanziell) größtmöglichen Effizienz erreicht werden, ist hier nicht sinnvoll darstellbar, da weder Nutzen noch Wirkung des ASA-Programms, insbesondere in Bezug auf die MultiplikatorInnenfunktion, in monetären Größen gemessen werden können. Aufgrund des vergleichsweise kleinen Anteils der Mittel, die in die Verwaltung fließen, des geringen Anteils an Auftragsmanagementkosten gemessen

an den gesamten Programmkosten und aufgrund der engagierten ehrenamtlich tätigen ASATInnen, **kann davon ausgegangen werden, dass die Mittel durchaus effizient eingesetzt werden.** Als problematisch für die quantitative und qualitative Weiterarbeit wird allerdings die knappe personelle Ausstattung des ASA-Programms gesehen.

**Bezüglich der Gleichberechtigung der Geschlechter im ASA-Programm kann festgestellt werden, dass der Anteil an Männern unter den ASATInnen in den letzten Jahren bei 30% liegt.** Der Nutzen der Teilnahme am ASA-Programm für ihr späteres Leben wird von Männern und Frauen ähnlich beurteilt. Auch der Beitrag von Männern und Frauen bei der Gestaltung des Programms kann als annähernd gleichberechtigt eingestuft werden.

## Handlungsempfehlungen

Insgesamt kann ein positives Bild im Hinblick auf die Erfüllung der Evaluierungskriterien durch das ASA-Programm gezeichnet werden. Dennoch ergeben sich aus der Evaluierung Handlungsempfehlungen, die vor allem dazu beitragen, unausgeschöpfte Potenziale zu nutzen und die Qualität des ASA-Programms dauerhaft zu erhalten.

Nachdem in den letzten Jahren durch die Einführung von neuen Teilprogrammen eine Diversifizierung des ASA-Programms erfolgt ist, **sollte in den nächsten Jahren eine Konsolidierung im Vordergrund stehen.** Vor dem Hintergrund der bereits jetzt bestehenden hohen Auslastung der MitarbeiterInnen sollte in den nächsten Jahren entweder auf eine weitere Implementierung von zusätzlichen Teilprogrammen verzichtet oder zusätzliche personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Neben der Etablierung der neu eingeführten Programme sollte der Fokus auch auf die Ziele und Organisation des bereits seit längerem bestehenden Süd-Nord-Programms gelegt und der Anteil der Berufstätigen z.B. durch strategische Partnerschaften zur Absicherung des beruflichen Wiedereinstiegs, ggf. auch in Abstimmung mit ASAPreneurs, erhöht werden.

Um den Anteil an Männern an den ASATInnen anzuheben, sollten in der Projektakquise verstärkt Projekte aus eher männerdominierten Themenbereichen, wie z.B. Wirtschaft, Ingenieurwesen und Naturwissenschaften akquiriert werden.

Die im Programm eingesetzten Monitoring- und Evaluierungsinstrumente sollten angeglichen und gestrafft werden. Bezüglich zukünftiger Zielformulierungen des Programms sollte auf die in dieser Evaluierung erfolgte Analyse der Ziele zurückgegriffen werden.

In der Innen- und Außendarstellung des ASA-Programms sollte die **Vermittlung von Kompetenzen und Auslands- sowie Praxiserfahrung durch das ASA-Programm sowohl im Lernzyklus als auch im Netzwerk verstärkt herausgestellt werden.** Die Professionalisierung und Zertifizierung der durch das Engagement im ASA-Programm erworbenen (Handlungs- und Methoden-)Kompetenzen

stellen einen wesentlichen Beitrag zur Attraktivität des ASA-Programms für Studierende, aber auch Berufstätige dar und bilden eine Grundlage für die **Etablierung des Lernortes Deutschland**. Auch die Möglichkeit für die Teilnahme am ASA-Programm und die damit erworbenen Kompetenzen Leistungspunkte zu erwerben, die sich für ein Bachelor- oder Masterstudium anerkennen lassen, sollte geprüft werden, wenn sich zeigt, dass durch die stärkere zeitliche Belastung der Studierenden in diesen Studiengängen die Zahl der BewerberInnen sinkt. Darüber hinaus sollte nach außen klarer kommuniziert werden, dass das ASA-Programm auf langfristige Aktivität der Teilnehmenden in der entwicklungspolitischen Bildung abzielt und kein Programm der Entwicklungszusammenarbeit ist.

Die Mitgestaltung- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der ASAInnen, die ein konstituierendes Element des Programms darstellen, sollten in einigen Aspekten stärker strukturiert werden, in dem **verstärkt Aufgabenbeschreibungen und Übergaberegelungen** eingeführt werden, um so zum einen die Einarbeitung für neue Mitglieder zu erleichtern, zum anderen auch dem Know-how-Verlust durch Fluktuation von Personal vorzubeugen. Da die Alumni ein großes Potential für das Programm darstellen (z.T. in hohen Positionen tätig, positive Einstellung zum Programm), sollten der Ausstieg aus dem **Engagement als Ehrenamtliche/r im ASA-Programm stärker strukturiert und Möglichkeiten erarbeitet werden, ein weniger zeitintensives Engagement zu zeigen, aber die Alumni trotzdem an das Programm binden** (z.B. fachliche Alumni-Konferenzen, Alumni-Gruppen auf ASA-Intern; Mentoring-Programm; Planung größerer, themengebundener Aktionen Globalen Lernens).

Durch die Einbindung der Ehrenamtlichen werden zeitliche und personelle Ressourcen auf Seiten der Hauptamtlichen gebunden, die ebenso wie das Management der zusätzlichen Herausforderungen wie der Strukturierung des Lernens im Netzwerk oder der Betreuung der Alumni, Ressourcen in Anspruch nehmen. **Diese sollten in Zukunft durch angemessen bezahlte und zeitlich unbefristete Stellen für universitär ausgebildete MitarbeiterInnen aufgefangen werden.** Vor dem Hintergrund, dass in der Evaluierung wiederholt die fragile Mitarbeiterstruktur und die starke Auslastung der hauptamtlichen MitarbeiterInnen deutlich wurde, werden die **Einplanung von (einer) zusätzlichen Stelle(n) und die Umwandlung von bestehenden befristeten Stellen in Dauerprojektstellen empfohlen.** Die Besetzung von kontinuierlich bestehenden Aktivitäten im ASA-Programm mit Zeitprojektstellen führt dazu, dass die Qualität des ASA-Programms gefährdet ist.

Insgesamt könnte die Position der Abteilung 7.03 und damit auch des ASA-Programms gestärkt werden, wenn die Rolle von ASA innerhalb der Landschaft von Vorbereitungsorganisationen für Auslandsaufenthalte, insbesondere im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, klarer definiert würde. **Z.B. könnte die Abteilung 7.03 ASA offiziell das Mandat erhalten, die pädagogische Begleitung (insbesondere Vor- und Nachbereitung) junger Menschen, für kurze Aufenthalte in Entwicklungs- und Transformationsländern (wie mit ENSA und DED-weltwärts ja bereits geschehen) zu übernehmen.** Die Vor- und Nachbereitung von Fachkräften der

**Entwicklungszusammenarbeit verbliebe beim Bereich 8, der Vorbereitungsstätte für die Entwicklungszusammenarbeit von InWEnt. Durch die Zusammenfassung beider Mandate in einer Organisation würden die Kooperationsmöglichkeiten erhöht und Konkurrenzsituationen vermieden.** Für das Funktionieren des ASA-Programms ist wichtig, die Unabhängigkeit des Programms, seine Flexibilität und die Fähigkeit zur Eigendynamik zu erhalten. **Nicht zuletzt sollte die Besetzung von Programmbeirat und -kommission erhalten bleiben, um die Einbindung von ASA in InWEnt und in das Umfeld der entwicklungspolitischen Bildung und der Entwicklungszusammenarbeit zu gewährleisten.** Wesentlich ist für die Programmkommission, neben der gestaltenden Funktion der Ehrenamtlichen, die Teilnahme eines Führungsmitglieds der Trägerorganisation. Für den Programmbeirat ist die vielfältige Besetzung, die es ermöglicht, Teilnehmende aus vielen politischen Bereichen zu integrieren (staatliche und nicht-staatliche Entwicklungszusammenarbeit, Universitäten, Wirtschaft, Bundesländer), ausschlaggebend.