

Das vorliegende Arbeitspapier ist der 1. Teil einer 3-teiligen Reihe von Arbeitspapieren zum Konzept der „Demokratischen Evaluation“.

## Evaluation als demokratischer Veränderungsimpuls

„Jetzt auch noch Evaluation – als hätten wir nicht schon genug Arbeit!“

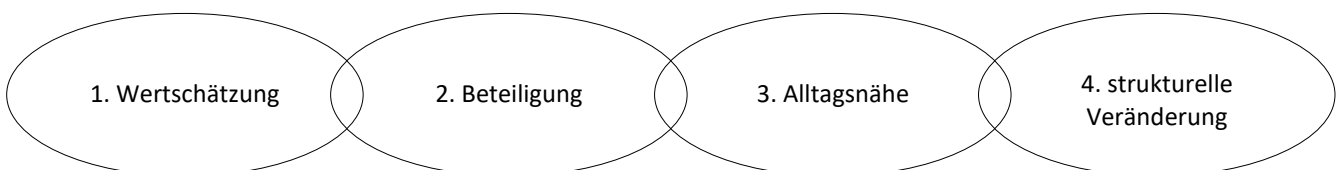
Viele kennen diesen Eindruck einer zusätzlichen Last und das damit verbundene Gefühl, in den Stress einer Rechtfertigung vor einer fremdbestimmten Messlatte zu geraten. Die Kontrolle über die eigene Arbeit scheint in Gefahr, ein fremder ‚Richter‘ maßt sich an, das eigene Tun, welches komplex und gerade auch im interkulturellen Bereich oft widersprüchlich ist, zu durchleuchten, zu hinterfragen und auf Defizite hinzuweisen, ohne die Anstrengungen des Alltags zu kennen.

Gleichzeitig ist Evaluation als Selbstevaluation bekannt aus kleineren Umfragen, Erhebungen zu Zufriedenheit von Zielgruppen und einzelnen Interviews – Ausgangspunkt sind hier bekannte Methoden. Oft wird damit versucht, einen vermeintlich klassischen Anspruch von ‚Wissenschaftlichkeit‘, die mit Neutralität und Objektivität verbunden wird, einzulösen – und gleichzeitig bleibt das ungute Gefühl, ob die erhobenen Daten umfassend genug, ob eigene Schlussfolgerungen angemessen und ob die Aussagen nicht (schön)gefärbt durch eine angenehme Atmosphäre sind.

Evaluation wird als Spannungsfeld zwischen Alltagspragmatismus und Bedrohung erlebt. Wie kann Evaluation zum motivierenden Bestandteil eigener Projekte und Prozesse werden? Wie kann Evaluation einen konstruktiven Beitrag zum eigenen praktischen Handeln im Kontext von Interkulturalität, Migration und Diskriminierungsstrukturen leisten? Wie kann Evaluation sich selbst als demokratischen Aushandlungsprozess begreifen? Was wäre eine **Demokratische Evaluation** und mit welcher Grundhaltung jenseits konkreter Methoden tritt sie auf?

### Grundprinzipien

Nachfolgend werden in diesem Arbeitspapier **vier Grundprinzipien** einer solchen Evaluation sowie Rolle und Haltung von Evaluierenden skizziert<sup>1</sup>; sie sind für externe Evaluation wie Selbstevaluation anwendbar und werden eingebettet in Auszüge aus den *Standards für Evaluation* der Deutschen Gesellschaft für Evaluation.<sup>2</sup> Diese Standards sind allgemeingültig formuliert und werden hier jeweils für das Feld der interkulturellen und Migrationsarbeit zugespitzt.



## 1. Grundprinzip: Wertschätzung

Das Wort ‚Evaluation‘ leitet sich vom lateinischen Wort ‚valere‘ – ‚stark sein‘ ab. Schon damit ist eine erste Richtung eingeschlagen, die einen Perspektivwechsel einleitet: Evaluation bedeutet im Ursprung, die Stärke, mithin das Wertvolle einer Sache. Gerade im Kontext von Migration würde diese Perspektive bedeuten, analog der Ressourcenorientierung gegenüber Zielgruppen auch Evaluation als ein Angebot zu sehen, Stärken und Potentiale der eigenen Arbeit in den Blick zu nehmen.

Aus der vergangenheitsorientierten Grundfrage: „Was ist bisher falsch gelaufen?“ wird eine zukunftsorientierte Grundfrage: „Was hilft und nützt uns für die Gestaltung der Zukunft?“. Es gibt in sozialen Systemen immer etwas, was bereits funktioniert, was Menschen motiviert, im jeweiligen Kontext aktiv zu sein: „Es ist umfangreich belegt, dass ein positives Bild eines anderen Menschen wie ein wirkungsvolles kognitives Steuerungsinstrument funktioniert, welches den Wahrnehmenden in eine Richtung steuert, in der er umfangreicher die Erfolge eines anderen Menschen wahrnehmen kann, sich eher an positive denn negative Aspekte erinnert und zweideutige Situationen eher hinsichtlich ihrer positiven denn negativen Möglichkeiten einschätzt.“<sup>3</sup> Dies in Evaluationsprozessen als Ausgangsbasis zu erfragen, hilft den Beteiligten, auf Basis positiver Erfahrungen gemeinsam mit anderen neue Wege zu gehen.

Ein Rahmen, der Befragungen und Datenerhebungen wertschätzend gestaltet, wird Ergebnisse nach sich ziehen, die zur Motivation der weiteren Ausgestaltung der eigenen Arbeit dienen. Wertschätzung erhöht damit essentiell die Selbstwirksamkeit aller Beteiligten. Gerade in Kontexten, in denen Diskriminierungserfahrungen relevant sind, führt dies auch zu einer höheren Übereinstimmung des Anspruchs der eigenen Arbeit und den (ansonsten oft impliziten) Wertvorstellungen von Evaluation: Diversität im eigenen Tun, Diversität in der Einschätzung von Handlungsoptionen und Diversität in der Relevanz und Ausgestaltung verschiedener Werte werden akzeptiert. Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) formuliert es in ihren Empfehlungen zu Standards im Bereich der Selbstevaluation grundsätzlich in diese Richtung: „Die Zusammenarbeit in der Selbstevaluation soll so angelegt werden, dass die Kontakte zwischen den Beteiligten von gegenseitiger Achtung und Wertschätzung sowie von Respekt geprägt sind.“<sup>4</sup>

Mit dieser Sichtweise werden soziale Systeme und Organisationen als Organismen gesehen, die den grundsätzlichen Willen und die grundsätzliche Fähigkeit haben, sich weiter zu entwickeln und auszdifferenzieren. Im Sinne eines prozessorientierten Verständnisses steht damit der formative und entwickelnde Charakter eher im Vordergrund als das summative Bilanzieren von Ergebnissen. Demokratische Evaluation ist so verstanden Wachstum von Möglichkeiten.



Ressourcenorientierte Perspektive auf Zielgruppen einnehmen

Stärken und Potentiale der eigenen Arbeit in den Blick nehmen

Wertschätzenden Rahmen für Befragungen und Datenerhebungen schaffen Diversität aller Beteiligten berücksichtigen

Annahme der grundsätzlichen Fähigkeit zur Veränderung zugrunde legen

Selbstwirksamkeit aller Beteiligten fokussieren

## 2. Grundprinzip: Beteiligung

Gerade Selbstevaluation lebt davon, dass ‚Stakeholder‘, also die an einer Evaluation Beteiligten und von ihr Betroffenen, eine aktive Rolle in der Ausgestaltung des Prozesses annehmen. Dies beginnt bereits in der Art, wie Erfolg definiert wird und wie Fragen gestellt werden. Hier kann Evaluation einen intrinsischen Beitrag zur migrationssensiblen Arbeit selbst leisten: wenn möglichst unterschiedliche Perspektiven den (Selbst)Evaluationsprozess tragen und verantworten, werden Perspektiven auf die eigene Arbeit erweitert, Bewertungsmonopole aufgebrochen und Hierarchien abgebaut: „Evaluation ist als interaktiver Prozess zu begreifen, der durch das Einbeziehen unterschiedlicher Perspektiven blinde Flecken aufdecken kann und so zu einer umfassenden Analyse des gesamten Interventionskontextes kommt.“<sup>5</sup> Eine partizipative Evaluation verabschiedet sich von einem vermeintlich ‚neutralen‘ Außenblick und öffnet sich gerade für die Perspektiven derjenigen, die als Zielgruppen von solchen Prozessen bisher ausgeschlossen waren. Von ‚Datenlieferant\*innen‘ werden sie zu gleichberechtigten Träger\*innen des gesamten Evaluationsprozesses und stellen Fragen, die in ganz neue, für sie relevante Richtungen gehen. Die Bewertung von Ergebnissen einer Evaluation wird damit ebenfalls zum interkulturellen Aushandlungsprozess, an dessen Ende nicht das ‚Richtige‘, sondern das gemeinsame Ringen um das für die Zukunft gemeinsam ‚Nützliche‘ steht. Evaluation kann dadurch einen ‚demokratisierenden‘ Charakter annehmen, der damit auch organisationsentwickelnd wirkt. Statt wissenschaftlicher Vollständigkeit geht es eher darum, dass ein lernendes System in Bewegung kommt und Handlungsorientierung das Leitziel von Evaluation bildet.

Evaluation ist so verstanden keine Zusatzleistung, sondern wird so zur systemischen Intervention, die im interkulturellen Bereich das bestehende (Macht)Gefüge durchaus auch hinterfragt. Unter dem Schlagwort der Nützlichkeit schreibt die DeGEval: „Selbstevaluationen sollen so geplant werden, dass die Akteure sich selbst, ihr Team und die Einrichtung bzw. den Dienst dabei unterstützen, die Interessen, Bedürfnisse und Bedarfe der verschiedenen Zielgruppen zu berücksichtigen und die Aktivitäten danach auszurichten.“<sup>6</sup>



- möglichst unterschiedliche Perspektiven in den (Selbst)Evaluationsprozess tragen
- Beteiligung in allen Phasen der Evaluation ermöglichen
- Evaluation als interaktiven Prozess gestalten
- Organisation als lernendes System verstehen

## 3. Grundprinzip: Alltagsnähe

Evaluation spricht oft nicht die Sprache der Betroffenen. Dies meint, dass sie oft in Formaten wie schriftlicher Fragebogen oder individueller Befragung einhergeht, die im interkulturellen Bereich (und nicht nur dort) als ungewohnt empfunden werden. Wo eigene Diskriminierungserfahrungen eine berechtigte Skepsis gegenüber ‚offiziellen Anfragen‘ genährt haben, wo Vertrauen und Sensibilität essentiell sind, wird die Bereitschaft nicht hoch sein, an Evaluationen teilzunehmen, deren Logik, Relevanz und Konsequenz einem als undurchschaubar und ‚kalt‘ erscheinen. Evaluation steht gerade im interkulturellen Bereich in der Gefahr, Entmündigungsprozesse der ‚Behandlung von Zielgruppen‘ fortzusetzen und festzuschreiben. In der Aufforderung, sich etwa an Befragungen zu beteiligen, werden dann häufig relativ einsilbige und undifferenziert sozial erwünschte Antworten gegeben.

Evaluationsprozesse können aber auch so gestaltet werden, dass sie dem Charakter von z.B. Beratungen oder Qualifizierungsmaßnahmen entsprechen und in einem vertrauten Kontext durchgeführt werden. Ein interaktiver Workshopcharakter und darstellende, erzählerische und symbolisierende Elemente können hier ein neues Verständnis von ‚Datenerhebung‘ fördern und werden damit zum integralen Bestandteil der eigenen Arbeit: „Offenbar lassen sich zwei Prozesse zur Verarbeitung von Erfahrungen unterscheiden: ein rationaler Prozess, der Informationen verbal, logisch und analytisch verarbeitet, und ein ‚analoger‘ oder intuitiver Prozess, der von Ganzheitlichkeit und Bildhaftigkeit geprägt ist.“<sup>7</sup>

Dazu gehört auch, dass ein Evaluationsprozess immer Elemente der gemeinsamen Reflexion über Evaluation selbst beinhaltet: Welche Relevanz hat es, gemeinsam über Maßnahmen zu reflektieren? Welche Fragestellungen, welcher Nutzen wurden gemeinsam in den Blick genommen? Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen bereitet wiederum einen vertrauensvollen, wertschätzenden und beteiligungsorientierten Rahmen vor, der persönlichere, tiefere und differenzierte Einblicke in die verschiedenen Perspektiven zulässt. Nicht in dieser expliziten Weise, doch hinsichtlich der Durchführbarkeit wird in den DeGEval-Standards formuliert: Es „sollen die beteiligten und betroffenen Personen nur soweit notwendig belastet werden, knappe Ressourcen geschont und der Arbeitsprozess nach Möglichkeit unterstützt werden.“<sup>8</sup>



- Nachvollziehbarkeit und Transparenz für Befragte schaffen
- Methodenwahl der Zielgruppe anpassen
- Persönlichen Bezug zu Befragten schaffen
- Raum für Fragen und Reflexion zu Evaluationsprozess für Befragte schaffen

#### 4. Grundprinzip: Strukturelle Veränderung

Evaluation findet nicht im luftleeren Bereich statt. Sie ist selbst Bestandteil politischer Prozesse und spiegelt damit gesellschaftliche Realitäten wider. Demokratische Evaluation bedeutet im Kontext von Diskriminierungsstrukturen eine klare politische Positionierung, die als bewusste Intervention auch auf gesellschaftlicher Ebene die Stimmen und Positionen derjenigen stärkt, die bisher von Diskursen ausgeschlossen sind. Demokratische Werte wie Gleichheit und Freiheit aller Beteiligten fordern auch Evaluation auf, bestehende Ungleichheiten und bestehende Einschränkungen der Freiheiten bestimmter gesellschaftlicher Gruppen stärker zu beachten.

Im Extrem formuliert: menschenverachtende und rassistische Aussagen sind in diesem Sinne eben keine gleichberechtigten Perspektiven oder gar ‚Daten‘: sie hinterfragen demokratische Grundwerte, denen demokratische Evaluation verpflichtet ist. So sehr Stimmen aus dieser Richtung im Sinne eines umfassenden Stakeholder-Ansatzes hörbar sind, so sehr gelten sie aufgrund ihres ausschließenden Charakters nicht gleich. Umfassender heißt dies, dass Perspektiven der „Mehrheitsgesellschaft“, die sich als ‚normal‘ definieren, im Evaluationsprozess eher hinterfragt werden als solche, die bisher per se nicht sichtbar waren. Damit wird verhindert, dass eine vermeintlich ‚neutrale‘ Evaluation implizit insgesamt zur Stabilisierung bestehender Machtverhältnisse und Mehrheitsdiskurse beiträgt. Diese Positionierung findet sich bisher nicht in den Standards für Evaluation der DeGEval, die Forderung nach „unparteiischer Durchführung und Berichterstattung“ mag hier sogar konträr laufen. Aus der Perspektive einer ‚transformativen‘ Evaluation wird dagegen sehr deutlich geäußert: das transformative Paradigma „lehnt kulturellen Relativismus ab, während es anerkennt, dass unterschiedliche

Versionen dessen bestehen, was als wahr angesehen wird. (...) Der/die Forscher/in hat eine Verantwortung dafür, zu erfragen, woher diese Versionen der Realität kommen in Hinblick auf Machtfragen, die mit ökonomischem Status, Behinderung, Geschlecht, Taubheit, Religion, geografische Verortung, sexuelle Orientierung und einer Vielzahl an anderen Variablen zusammenhängen, die mit unterschiedlichen Zugängen zu Macht einhergehen. Die transformative Forschung nimmt wahr, dass verschiedenen Versionen von Realität Privilegien gegenüber anderen eingeräumt werden und dass die privilegierten Positionen kritisch untersucht werden müssen, um zu bestimmen, was fehlt, wenn die Positionen von marginalisierten Personen nicht privilegiert werden.“<sup>9</sup>

- >> mögliche Ungleichheiten und Einschränkungen der Befragten reflektieren und beachten  
Perspektiven der „Mehrheitsgesellschaft“, die sich als ‚normal‘ definieren, hinterfragen  
Stabilisierung bestehender Machtverhältnisse und Mehrheitsdiskurse durch Methodenwahl verhindern

## Reflexion von Rolle und Haltung

Evaluation hat meist einen Anstoß. Anforderungen nach klaren Zahlen und quantitativen Daten prägen nach wie vor das Evaluationsverständnis von Geldgebern und öffentlichen Stellen. Das europäische Berichtswesen ist im Förderbereich insgesamt ebenfalls stark quantitativ ausgelegt und fordert entsprechende Nachweise. Deswegen gilt es die eigene Rolle als (Selbst)evaluator\*in angesichts der genannten vier Prinzipien kritisch zu reflektieren. Ein\*e Evaluator\*in in einem Prozess demokratischer Evaluation hat nicht die klassische Expert\*innenrolle. Vielmehr ist er\*sie Moderator\*in eines mitunter konflikthaften Prozesses, in dem unterschiedliche Perspektiven gleichberechtigt gehört, aber gerade Migrationsperspektiven normativ im Sinne einer ‚Anwaltschaft‘ (engl. advocacy) gestärkt werden. Eine Sensibilität für verschiedene Machtpositionen und die Begrenztheit der eigenen Perspektiven ist dazu nötig. Zusätzlich werden auch didaktische und methodische Kompetenzen benötigt, um unterschiedliche Perspektiven gerade im interkulturellen Bereich möglich zu machen. Ein Abwägen zwischen Offenheit und zielgerichtetem Vorgehen sowie die stimmige Zusammenstellung eines Abschlussberichts fordern Kompetenzen in der Prozessbegleitung, die selbstbestimmt bleibt, aber nicht beliebig wird.

Die eigene Sprecher\*innenposition sollte bei demokratischer Evaluation ebenfalls kritisch reflektiert werden: aus welcher gesellschaftlichen Mehrheits- oder Minderheitsperspektive wird gesprochen? Welche normativen Vorstellungen von Normalität, Nutzen und Erfolg verbergen sich möglicherweise dahinter? Welche Stimmen und Perspektiven können aus dieser Position gestärkt, konfrontiert oder ausgeglichen werden? Im Bereich der interkulturellen und Migrationsarbeit empfiehlt es sich auf jeden Fall, die Begleitung eines (Selbst)evaluationsprozesses durch ein diverses Team zu übernehmen. Die Darstellung der eigenen Sprecher\*innenpositionen ist im Sinne der Transparenz im Evaluationsbericht dargestellt werden. Ohne die Relevanz der Machtperspektive zu benennen, formuliert es die DeGEval so: „Das Selbstevaluations-Team soll offenlegen, an welchen Sichtweisen, Gedankengängen (ggf. Theorien und Hypothesen) und an welchen Kriterien es sich orientiert, so dass die Grundlagen der Werturteile ersichtlich sind. Unterschiedliche Auffassungen sollen explizit dargestellt werden.“<sup>10</sup> Angesichts der aktuellen Klima-Situation und der damit verbundenen Diskussion um Verantwortung für kommende Generationen ist an dieser Stelle festzuhalten, dass der Blick auf interkulturelles Handeln sich umfassender auch noch mit einer zeitlichen Dimension der Nachhaltigkeit und einer entgrenzenden Dimension globaler Verantwortung verknüpfen ließe. Michael Quinn Patton hat dies in seiner aktuellen Publikation

'Blue Marble Evaluation' dargelegt ('Blue Marble' steht für 'Blaue Murmel', die die Zerbrechlichkeit unseres blauen Planeten symbolisiert)"<sup>11</sup>.

Die Stärken und Potentiale interkultureller Arbeit lassen sich durch einen gemeinsamen Prozess demokratischer Evaluation erfassen. Deren Umsetzung erschöpft sich jedoch nicht in technischer Anwendung oder Befolgung bestimmter Regeln. Sie ist damit nicht als Rezept zu haben – sie ist ein Ereignis im Zusammenwirken von konkretem Kontext mit Institutionen, Programmen und Personen. Es bedarf also einer langfristigen und breiten Etablierung einer *Kultur demokratischer Evaluation*, um die oben beschriebenen Prinzipien auch als organisationale Grundhaltung zu verankern. Hier ist weniger oft mehr – kleinere Schritte, die mit der beschriebenen Grundhaltung einhergehen, sind sinnvoller, als der alles auf einmal zu wollen.

***Im nächsten Arbeitspapier wird der Umsetzungsprozess einer demokratischen Evaluation für die Praxis hinsichtlich Vorgehens, Setting und Methodik konkreter skizziert.***

Autor: Florian Wenzel, [peripharia.de](http://peripharia.de)

---

<sup>1</sup> Weitere wichtige Begrifflichkeiten zu Evaluation finden sich in dem umfassenden Glossar ‚Eval-Wiki‘. Verfügbar unter [https://eval-wiki.org/glossar/Kategorie:A\\_bis\\_Z](https://eval-wiki.org/glossar/Kategorie:A_bis_Z)

<sup>2</sup> Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation beschäftigt sich wissenschaftlich und praktisch seit vielen Jahren sehr umfassend mit den unterschiedlichsten Feldern und Herausforderungen von Evaluation und ist anerkannte Referenz im deutschsprachigen Raum. Siehe [www.degeval.de](http://www.degeval.de)

<sup>3</sup> Cooperrider, David L. (1999): Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. Verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/267403133\\_Positive\\_Image\\_Positive\\_Action\\_The\\_Affirmative\\_Basis\\_of\\_Organizing](https://www.researchgate.net/publication/267403133_Positive_Image_Positive_Action_The_Affirmative_Basis_of_Organizing)

<sup>4</sup> Verfügbar unter [http://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval\\_-\\_Empfehlungen\\_Selbstevaluation.pdf](http://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval_-_Empfehlungen_Selbstevaluation.pdf)

<sup>5</sup> Wenzel, Florian / Ulrich, Susanne (2003): Partizipative Evaluation Ein Konzept für die politische Bildung. Gütersloh, S. 31. Verfügbar unter [https://www.cap-lmu.de/akademie/download/2003\\_PartizipativeEvaluation.pdf?m=1383668250&](https://www.cap-lmu.de/akademie/download/2003_PartizipativeEvaluation.pdf?m=1383668250&)

<sup>6</sup> a.a.O.

<sup>7</sup> König, Eckard / Volmer, Gerda (2018). Handbuch Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim, S. 123

<sup>8</sup> a.a.O.

<sup>9</sup> Mertens, Donna M. (2012): Transformative Mixed Methods: Addressing Inequities. American Behavioral Scientist, 56 (6), S. 806. Verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/254074718\\_Transformative\\_Mixed\\_Methods](https://www.researchgate.net/publication/254074718_Transformative_Mixed_Methods)

Eine umfassende aktuelle Diskussion zu diesem Punkt findet sich im Journal ‚New Directions for Evaluation‘: Special Issue: Examining Issues Facing Communities of Color Today: The Role of Evaluation to Incite Change (Volume 2020, Issue 166). Verfügbar unter: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/1534875x/2020/2020/166>

<sup>10</sup> a.a.O.

<sup>11</sup> Patton, Michael Quinn (2020). Blue Marble Evaluation, Premises and Principles. New York. Siehe auch: <https://bluemarbleeval.org/>