

Das vorliegende Arbeitspapier ist der 2. Teil einer 3-teiligen Reihe von Arbeitspapieren zum Konzept der „Demokratischen Evaluation“.

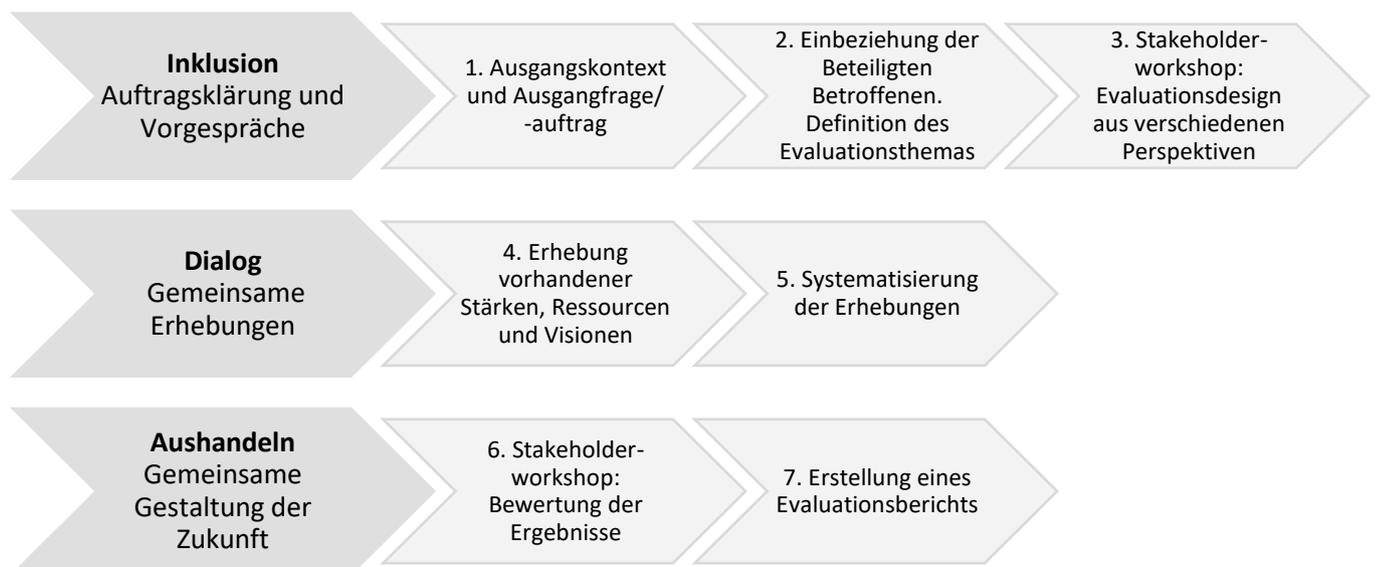
## Vorgehen und Schritte demokratischer Evaluation

Im Folgenden wird ein prozessorientiertes methodisches Vorgehen Demokratischer Evaluation in sieben Schritten skizziert. Es ist als konkrete Veranschaulichung der Prinzipien des ersten Arbeitspapiers zu verstehen und illustriert eine mögliche Umsetzung innerhalb der eigenen Praxis im interkulturellen Feld.

Das Vorgehen orientiert sich einerseits am Vorgehen des Dreischritts von ‚Inklusion, Dialog und Aushandeln‘<sup>1</sup> und andererseits am Organisationsentwicklungsmodell der ‚Wertschätzenden Erkundung‘<sup>2</sup>. Deutlich wird dabei, dass Demokratische Evaluation sich aus interdisziplinären Ansätzen der Evaluationsforschung sowie aktionsorientierten Veränderungsansätzen speist.

Der Fokus dieses Arbeitspapiers ist auf ‚formativer Evaluation‘, d.h. der laufenden Reflexion des eigenen Tuns, um dieses zukunftsorientiert zu verbessern.<sup>3</sup> Wie bereits im ersten Arbeitspapier verdeutlicht, geht es nicht um ein Rezeptbuch der besten Methoden, sondern um deren Einbettung in ein Gesamtverständnis von Evaluation, welches hilfreich und motivierend für alle Beteiligten ist – dann werden auch bekannte und bewährte Methoden mehr Ertrag bringen.

Zunächst werden in einem Überblick für einen solchen Evaluationsprozess Leitfragen vorgestellt, die einem Evaluationsteam am Anfang helfen können, eine Orientierung über das Vorhaben zu gewinnen. Im Sinne einer ‚Kultur der Evaluation‘ ist es wichtig, ggf. auch zuerst mit kleineren ersten Schritten aus dem Gesamtprozess zu beginnen und dann auf positiven Erfahrungen dieser Art eine umfassendere Evaluation schrittweise weiter aufzubauen.



## Leitfragen eines demokratischen Evaluationsprozesses in sieben Schritten

### Inklusion – Auftragsklärung und Vorgespräche

1. Ausgangskontext und Ausgangsfrage / -auftrag	<p>Wer hat Evaluation ins Spiel gebracht?</p> <p>Welche möglichen Intentionen stehen dahinter?</p> <p>Wer muss sich damit auseinandersetzen?</p>
2. Einbeziehung der Beteiligten / Betroffenen. Definition des Evaluationsthemas	<p>Wer soll den Prozess der Demokratischen Evaluation tragen und durchführen?</p> <p>Wer wird einbezogen, wer (bewusst) ausgeschlossen?</p> <p>Was soll konkret untersucht werden?</p>
3. Stakeholderworkshop: Evaluationsdesign aus verschiedenen Perspektiven	<p>Welche Assoziationen und Symbole verbinden wir mit Evaluation?</p> <p>Welche Ziele und Erfolgskriterien haben wir bereits formuliert?</p> <p>Was verstehen wir eigentlich unter Erfolg?</p> <p>Was ist unsere gemeinsame Evaluationsfrage?</p> <p>Welche Kriterien, Indikatoren und Methoden wollen wir verwenden?</p>

### Dialog – Gemeinsame Erhebungen

4. Erhebung vorhandener Stärken, Ressourcen und Visionen	<p>Was funktioniert bereits innerhalb unseres Projektes?</p> <p>Was motiviert uns im professionellen Handeln?</p> <p>Was sind Schlüsselfaktoren unseres Erfolgs?</p> <p>Wie können wir uns eine umfassende Verwirklichung von Erfolg in unserem Projekt vorstellen?</p> <p>Wie sieht die Vision einer optimalen Zukunft unserer professionellen Arbeit aus?</p>
5. Systematisierung der Erhebungen	<p>Wie können wir die Ergebnisse für unterschiedliche Stakeholder darstellen?</p> <p>Welche Alternativen zu schriftlicher Darstellung fallen uns ein?</p>

### Aushandeln – Gemeinsame Gestaltung der Zukunft

6. Stakeholderworkshop: Bewertung der Ergebnisse	<p>Welche unterschiedlichen Perspektiven auf die Ergebnisse gibt es?</p> <p>Welche Gelingensfaktoren unseres Tuns sind erkennbar?</p> <p>Welche ‚provokativen Zukunftsaussagen‘ lassen sich daraus ableiten?</p> <p>Welchen Nutzen haben wir für unsere professionelle Arbeit?</p> <p>Welche konkreten Handlungen nehmen wir uns vor?</p>
7. Erstellung eines Evaluationsberichts	<p>Welchen Mehrwert erkennen wir im interaktiven Prozess der Evaluation?</p> <p>Was haben wir aus dem Evaluationsprozess gelernt?</p> <p>Was ist der größte Nutzen der Untersuchung für unsere Zukunft?</p> <p>Wie können wir das für andere darstellen?</p>

## 1. Ausgangskontext und Ausgangsfrage / -auftrag

- ?
- Wer hat Evaluation ins Spiel gebracht?
  - Welche möglichen Intentionen stehen dahinter?
  - Wer muss sich damit auseinandersetzen?

Selten beginnt Evaluation mit einer Selbstverständlichkeit wie etwa eine jährliche Klausur oder eine wiederkehrende Teambesprechung. Positiv gesehen wird Evaluation gefordert und angestoßen, um Qualität sichtbar zu machen und Veränderung anzustoßen. Negativ gesehen wird Evaluation instrumentalisiert, um bereits feststehende Veränderungen zu legitimieren und wissenschaftlich zu fundieren. Dies alles gilt es explizit zu machen und zu klären, inwieweit der Evaluationsanstoß aufgenommen werden sollte und für wen er relevant ist. Geht es um eine Legitimation der Arbeit nach außen, die die Beteiligten der Organisation intrinsisch eigentlich gar nicht interessiert? Geht es um eine Sicherung von Arbeitsplätzen? Geht es um den Nachweis von Defiziten? Geht es um die offene Motivation, Neues über sich und die eigene Arbeit zu erfahren? Haben die Beteiligten Lust, in einen demokratischen Reflexionsprozess einzusteigen?

Gerade der Beginn einer Evaluation entscheidet über Akzeptanz für oder Widerstand gegen ein solches Vorhaben und erfordert genaue Planung. In diesem Schritt werden diejenigen zusammengebracht, die ihr professionelles Handeln untersuchen möchten. Dies kann ein Koordinationsteam oder ein Kollegium sein, eine Fachabteilung, ein Pool von Trainerinnen und Trainern und vor allem auch Menschen, die von der Evaluation betroffen sind. An dieser Stelle sollte auch überlegt werden, ob es im Kontext von (Macht-)hierarchien sinnvoll und möglich ist, im Sinne einer Selbstevaluation den Prozess selbst zu gestalten und zu moderieren; oder ob eine externe Moderation im Sinne einer Fremdevaluation hilfreicher erscheint.

## 2. Einbeziehung der Beteiligten / Betroffenen. Definition des Evaluationsthemas

- ?
- Wer soll den Prozess der Demokratischen Evaluation tragen und durchführen?
  - Wer wird einbezogen, wer (bewusst) ausgeschlossen?
  - Was soll konkret untersucht werden?

An dieser Stelle sollte überlegt werden, wer „Stakeholder“, d.h. betroffen von oder beteiligt an der Evaluation, ist. All diese Personen haben einen Anspruch, in den Prozess einbezogen zu werden. Der Beginn ist gerade im interkulturellen Bereich sehr sensibel. Es muss darauf geachtet werden, von Anfang an proaktiv diejenigen zu Trägern des Prozesses zu machen, die gerade nicht in hierarchisch hohen Positionen der Organisation sitzen oder auch gerade diejenigen aus dem Migrationskontext, die über gar keine gesicherte organisationale Anbindung verfügen. Ihre Ersteindrücke zum Evaluationsvorhaben, ihre Bedenken und Empfehlungen entscheiden maßgeblich über die spätere Akzeptanz im größeren Kontext. Gerade auch diejenigen, die Diskriminierungserfahrungen haben, die systemisch von einem Projekt ausgeschlossen sind und/oder diejenigen, die ein Projekt aktiv kritisieren, sollten persönlich eingeladen werden ihre Perspektive einzubringen. Wenn ein entsprechendes repräsentatives Stakeholderteam identifiziert ist, sollte dieses gemeinsam überlegen, welche weiteren Stakeholder es gibt – aber auch, wer aus Ressourcen- oder strategischen Gründen aus dem weiteren Evaluationsprozess ausgeschlossen werden muss. Diese Entscheidungen sollten in einem späteren Evaluationsbericht transparent dargelegt werden.

Vorbereitend wird auch das Thema der Evaluation definiert, das in seiner Formulierung besondere Relevanz für die entsprechende Gruppe haben muss. Oftmals ist am Beginn einer Evaluation z.B. aus Sicht der Geldgebenden das Thema ‚Effizienz‘ leitend. In der Stakeholdergruppe kann deutlich werden, dass dies für viele andere kein Thema mit hoher Relevanz ist und es darum geht, einen roten Faden für die Evaluation zu finden, der für alle oder die meisten bedeutsam ist. Evaluationen tendieren außerdem oft dazu, in ihrer Themenbestimmung Vorgaben zu treffen, die sehr allgemein, umfassend und in ihrem damit verbundenen hohen Anspruch mit bestehenden Mitteln kaum realisierbar sind. Ein klar umrissenes und konkretes Thema, das gut in die eigene Arbeit integrierbar und mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen ist, stellt eine Grundvoraussetzung für den weiteren Prozess dar. Mit der Wahl des Evaluationsthemas sollte in einer demokratischen Evaluation auch ein ‚Einbahnstraßendenken‘ vermieden werden, das davon ausgeht, dass eine Seite (Zielgruppe) Daten an eine andere Seite (Anbieter) liefert.

### 3. Stakeholderworkshop: Evaluationsdesign aus verschiedenen Perspektiven

?

- Welche Assoziationen und Symbole verbinden wir mit Evaluation?
- Welche Ziele und Erfolgskriterien haben wir bereits formuliert?
- Was verstehen wir eigentlich unter Erfolg?
- Was ist unsere gemeinsame Evaluationsfrage?
- Welche Kriterien, Indikatoren und Methoden wollen wir verwenden?

Als methodisches Vorgehen empfehlen sich im Weiteren ‚Stakeholder-Workshops‘, auf denen mit interaktiven Methoden eine Gruppe von 5-10 wichtigen Beteiligten sich mit der Umsetzung der Evaluation beschäftigen. Sie setzen sich mit ihren Bildern im Kopf und stillschweigenden Annahmen hinsichtlich Evaluation auseinander und reflektieren diese gemeinsam, um einen motivierenden Auftakt zu erarbeiten. Hier kann mit Symbolen, Aufstellungen und Szenen gearbeitet werden. Die Frage des Erfolgs des eigenen Tuns wird aus den unterschiedlichen Perspektiven thematisiert und daraus gemeinsam die Evaluationsfrage präzisiert. Dieser Schritt fokussiert auf Differenzen der Bewertung von Erfolg innerhalb der Stakeholder und kann bereits ein sehr intensiver Klärungsprozess sein, der jedoch grundlegende Voraussetzung ist, um im späteren Verlauf von allen getragene Bewertungen erhobener Daten zu ermöglichen und handlungsrelevante Konsequenzen zu ziehen. Die Stakeholder-Gruppe ist Träger des Weiteren Evaluationsprozesses und trifft sich an entscheidenden Wendepunkten, um das weitere Vorgehen zu klären. Sie definiert im interaktiven Workshopsetting gemeinsam wichtige Kriterien, die hinsichtlich der Evaluationsfrage wichtig sind, definiert jeweils Erfolgsindikatoren und überlegt erst dann, welche bekannten oder neuen Evaluationsmethoden für die Umsetzung sinnvoll wären. Es wird vereinbart, welche Stakeholdergruppen in welchem Umfang befragt werden

### 4. Erhebung vorhandener Stärken, Ressourcen und Visionen

?

- Was funktioniert bereits innerhalb unseres Projektes?
- Was motiviert uns im professionellen Handeln?
- Was sind Schlüsselfaktoren unseres Erfolgs?
- Wie können wir uns eine umfassende Verwirklichung von Erfolg in unserem Projekt vorstellen?
- Wie sieht die Vision einer optimalen Zukunft unserer professionellen Arbeit aus?

In diesem ersten Schritt wird erarbeitet, wann sich die zu befragenden Stakeholdergruppen in ihrem Arbeitszusammenhang lebendig und engagiert gefühlt haben, wann sie in ihrem professionellen Handeln motiviert waren und viel Energie verspürten.

Als methodisches Element haben sich werteorientierte und persönliche ‚wertschätzenden Interviews‘<sup>4</sup> bewährt, die einen alltagsorientierten und erzählerischen Austausch hinsichtlich der Evaluationsfrage erlauben. Idealerweise geschieht diese Art der Datenerhebung auch in einem Präsenzworkshop einer diversen Gruppe von Beteiligten, um eine möglichst hohe Personenzentrierung und Interaktion zu ermöglichen. Die Interviews werden anhand des Evaluationsthemas zusammen mit der Stakeholder-Gruppe entwickelt. Der besondere Fokus während dieser Interviews wird dabei auf die Wahrnehmung des Positiven gelegt. Die Fragen enthalten wertschätzende, bejahende und bestärkende Elemente. Persönliche Erfolge und Stärken kommen zur Sprache, Situationen und Ereignisse im Arbeitszusammenhang werden in einem anderen Licht gesehen. Die besten Geschichten, Metaphern und konkreten Erlebnisse werden anschließend in Kleingruppen vorgestellt und gemeinsam zu Werten und Erfolgsfaktoren verdichtet, die darstellen, wie die Arbeit innerhalb des entsprechenden Projektes konsensuell fundiert werden kann. Auftretende Differenzen und Konflikte sollten benannt und explizit festgehalten werden – sie werden bei der Interpretation und Auswertung von Daten relevant. In diesem Schritt finden also eine Erhebung und Verdichtung von Geschichten, Erlebnissen und Emotionen statt, die gemeinsam visualisiert oder ausgesprochen und dokumentiert werden.

Durch die Integration der Daten hinsichtlich verschiedener Wertvorstellungen wird eine gemeinsame und für alle tragfähige Basis geschaffen. Dies ist ein Prozess, in dem zunächst nicht objektivierbare Sachverhalte oder gegebene Daten im Mittelpunkt stehen, sondern die befragten Personen und ihre konkreten und handlungsleitenden Erlebnisse und Fähigkeiten. Diese sind es, die als Motor der Evaluation für Motivation sorgen und schon hier einen Bogen zur weiteren Umsetzung der Ergebnisse bilden können.

Auf dem Fundament der Vergangenheit, die sich in den gehörten Geschichten widerspiegelt, werden Zukunftsvisionen entworfen, die in ihrer Formulierung als Gegenwart bestimmt sind. Diese Visionen gründen in den Werten der Gegenwart und bleiben somit mit der Realität verwurzelt. Sie sind quasi Verlängerungen der Erfolgsfaktoren. Die Visionen, die als Gegenwart formuliert sind, können sich auf sofortige Veränderungen oder auf die nächsten fünf bis 25 Jahre beziehen. Das Visionieren geschieht als kreativer und ästhetischer Prozess, in dem unterschiedliche Methoden wie z.B. Malen, Collagen, Theater, Zeitungsartikel oder Brief zum Einsatz kommen. Während im konventionellen Ansatz Visionen oft durch die Problemorientierung unterdrückt werden bzw. sich im Utopischen verlieren, so wird hier ganz bewusst auf kreative und ästhetische Elemente gesetzt, die Phantasie fördern und dadurch auch neue und manchmal ungewohnte Wege aufzeigen können, die gangbar sein können. Demokratische Evaluation an diesem Punkt schon während der Datenerhebung unmittelbar zum Motor von Veränderung der Gegenwart durch Schaffung von Zukunftskernern. Dies wird als sehr motivierender Prozess erlebt, da das dialogische Prinzip der Umsetzung der Evaluation einen unmittelbaren Mehrwert darstellt. Das hier vorgestellte Vorgehen bei der Erhebung versucht, konsequent partizipativ, wertschätzend und alltagsnah zu bleiben. Es können natürlich auch immer klassische Elemente eines Fragebogens oder Einzelinterviews gewählt werden – entscheidend ist, dass diese Methoden in den hier beschriebenen Prozess eingebettet und so verankert sind, dass sie hilfreich für die Beteiligten sind und nicht als undurchschaubare Objekte erlebt werden.

## 5. Systematisierung der Erhebungen

- ? Wie können wir die Ergebnisse für unterschiedliche Stakeholder darstellen?  
Welche Alternativen zu schriftlicher Darstellung fallen uns ein?

Die Hauptverantwortlichen der Evaluation bringen die visualisierten Ergebnisse der Erhebungen in einen systematischen Zusammenhang. Es sollte darauf geachtet werden, dass diese Verdichtung für die unterschiedlichen an der Evaluation Beteiligten hilfreich ist. Jenseits schriftlich dokumentierter Zusammenfassungen können je nach Arbeitsfeld durchaus auch kreative oder künstlerische Elemente sinnvoll sein, die qualitativ ein lebendiges und differenziertes Bild dessen zeichnen, was erhoben wird. Es wird hier deutlich, dass Demokratische Evaluation ein grundlegend anderes Verständnis von ‚Daten‘ hat, als ein quantifizierender, faktenbasierter Ansatz. Es geht weniger um die ‚Wahrheit‘ des Erhobenen, als die Darstellung des Nutzens für das Projekt insgesamt. Es kommt darauf an, Daten so zu systematisieren, dass sie einen Nutzen für die verschiedenen Stakeholder haben: die im Projekt Involvierten, davon Betroffenen und auch Kritiker\*innen des Projekts. Konkret bedeutet Nutzen: die Daten sprechen zu mir, weil ich selbst in der Erarbeitung der Fragestellungen beteiligt war – im Ergebnis natürlich immer und durchaus mit Reibungspunkten, Unterschieden und konflikthafter Herausforderungen aus den unterschiedlichen Perspektiven.

## 6. Stakeholderworkshop: Bewertung der Ergebnisse

- ? Welche unterschiedlichen Perspektiven auf die Ergebnisse gibt es?  
Welche Gelingensfaktoren unseres Tuns sind erkennbar?  
Welche ‚provokativen Zukunftsaussagen‘ lassen sich daraus ableiten?  
Welchen Nutzen haben wir für unsere professionelle Arbeit?  
Welche konkreten Handlungen nehmen wir uns vor?

Die Stakeholdergruppe, die sich am Anfang des Prozesses getroffen hat, kommt wieder für einen Workshop zusammen und sichtet gemeinsam die Ergebnisse. Evaluationsergebnisse sprechen gerade aus demokratischer Sicht nie für sich; hier zeigen die unterschiedlichen Perspektiven auf die gleichen Ergebnisse, welche unterschiedlichen Bewertungen, Gewichtungen von Einzelergebnissen und Unklarheiten es gibt. Gemeinsam werden zunächst aus den Ergebnissen ‚Gelingensfaktoren‘, also Potentiale der eigenen Arbeit hinsichtlich der Evaluationsfrage erarbeitet. Sie bilden Leitlinien, die gemeinsam das Motivierende des eigenen Tuns verdichten. Aus ihnen werden ‚provokative Zukunftsaussagen‘ abgeleitet, die nutzbringend für die eigene Arbeit sind.

Wie schon in der Erhebung selbst geht es auch wieder darum, eine motivierende Idee für die Zukunft und ihre Gestaltung in konkrete Handlungsideen zu übersetzen. Die Stakeholdergruppe orientiert sich dabei konsequent an dem, was sich aus der demokratischen Evaluation als Mehrwert für das eigene Alltagshandeln zeigt und vereinbart dazu Umsetzungsmaßnahmen.

## 7. Erstellung eines Evaluationsberichtes

?

- Welchen Mehrwert erkennen wir im interaktiven Prozess der Evaluation?
- Was haben wir aus dem Evaluationsprozess gelernt?
- Was ist der größte Nutzen der Untersuchung für unsere Zukunft?
- Wie können wir das für andere darstellen?

Der gesamte Evaluationsprozess sollte möglichst ausführlich dokumentiert werden. Abschließend wird von einem Kernteam der Beteiligten und Betroffenen ein Evaluationsbericht in schriftlicher Form erstellt. Hauptziel eines Evaluationsberichtes ist es, die Nutzung, den Nutzen und damit die Umsetzung der Evaluationsergebnisse zu fördern. Ein Bericht ist keine objektive Darstellung einer wissenschaftlichen Wahrheit, sondern das Produkt der Vernetzung unterschiedlicher Perspektiven auf eigenes professionelles Handeln und der Darstellung von Möglichkeiten der Optimierung. Deshalb enthält er auch eine Darstellung des interaktiven Evaluationsprozesses und seines Mehrwerts, arbeitet idealerweise mit visuellen Elementen und Zitaten, die einen lebendigen Eindruck dessen verschaffen, was bei der Evaluation als Prozess passiert ist. Die Inhalte des Evaluationsberichts sollten an alle an der Evaluation Beteiligten im Sinne eines gemeinsamen transparenten Vorgehens zurück gespiegelt werden. Auch hier ist im interkulturellen Bereich darauf zu achten, dies in einer Form zu tun, die dich an den Bedürfnissen der Beteiligten orientiert.

### Fazit: Demokratische Evaluation als Ereignis

Qualität lässt sich erfassen durch einen gemeinsamen Prozess Demokratischer Evaluation. Deren Umsetzung erschöpft sich jedoch nicht in technischer Anwendung oder Befolgung bestimmter Regeln. Qualität zeigt sich im Prozess der je konkreten Gestaltung. 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*, die immer neue Anknüpfungspunkte findet, sich in einzelnen Projekten gegenseitig stützt und so im Bewusstsein der Gesellschaft verankert wird. Qualität ist kein Ding oder Stempel, der nach einer erfolgten Evaluation vergeben werden kann, sondern eine gemeinsame und immer neue demokratische Anstrengung in der Auseinandersetzung mit einer Vielfalt von Perspektiven.

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

<sup>1</sup> umfassend: House, Ernest R. / Howe, Kenneth R. (2000). Deliberative democratic evaluation. In: New directions for evaluation. Special Issue: Evaluation as a Democratic Process: Promoting Inclusion, Dialogue, and Deliberation. Volume 2000, Issue 85. Verfügbar unter [www.onlinelibrary.wiley.com/toc/1534875x/2000/2000/85](http://www.onlinelibrary.wiley.com/toc/1534875x/2000/2000/85)

<sup>2</sup> Das weltweite Portal der wertschätzenden Erkundung (Appreciative Inquiry) findet sich unter: [appreciativeinquiry.champlain.edu/](http://appreciativeinquiry.champlain.edu/)

<sup>3</sup> Für eine umfassende praxisorientierte Darstellung der Praxis von Evaluation mit Videos, Checklisten und Lerneinheiten – mit einem Fokus auf die ‚Wirkung sozialen Handelns‘ – empfiehlt sich das Portal [www.wirkung-lernen.de](http://www.wirkung-lernen.de). Eine PDF-Version ist unter [www.phineo.org/kursbuch-wirkung](http://www.phineo.org/kursbuch-wirkung) verfügbar.

<sup>4</sup> Eine konzeptuelle und methodische Beschreibung findet sich hier: [http://www.fritzwalter.com/documents/Al\\_Mehr\\_von\\_dem\\_was\\_funktioniert.pdf](http://www.fritzwalter.com/documents/Al_Mehr_von_dem_was_funktioniert.pdf)