

Hemmnisse für die Professionalisierung und Weiterentwicklung von Evaluation in kleinen Feldern

Ergebnisse einer AK-übergreifenden Session im Rahmen der DeGEval-Jahrestagung 2021

*Patricia Berndt,¹ Tülin Engin-Stock,² Thomas Heskia,³
Moritz Maikämper⁴*

1. „Geht es euch auch so ...?“ Ein AK-übergreifender Austausch

Anforderungen an und Methoden für die Durchführung von Evaluationen wandeln sich. Einige Anwendungsfelder wie die Entwicklungspolitik, Hochschullehre oder Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik weisen dabei bereits eine hohe Professionalisierung auf. Zugleich gibt es Anwendungsfelder, in denen Evaluation traditionell sowohl gesellschaftlich als auch politisch einen vergleichsweise geringen Stellenwert besitzt. Dazu gehören unter anderem die Stadtentwicklung und die Kultur – mit Ausnahme der Kulturpolitik im Zusammenhang mit der Außenpolitik. Für diese Anwendungsfelder bestehen besondere Herausforderungen in Bezug auf die Professionalisierung und Weiterentwicklung von Evaluation. Dieser Befund gab Anlass zu einer AK-übergreifenden Session auf der DeGEval-Jahrestagung 2021. Ziel war die gemeinsame Suche nach Ansätzen, um eine Professionalisierung in Feldern mit wenig ausgebauter Evaluationskultur zu befördern. Die zentralen Ergebnisse sind im folgenden Tagungsbericht festgehalten.

2. Gemeinsam wahrgenommene Herausforderungen für Wandel

Trotz unterschiedlicher Gegenstände und inhaltlich geringer Schnittmengen zwischen Kultur und Stadtentwicklung scheint es einige strukturelle Übereinstim-

1 Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf von Berlin

2 uzbonn – Gesellschaft für empirische Sozialforschung und Evaluation, Bonn

3 create encounter – Gesellschaft für transformative Begegnungen, Berlin

4 ARL – Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft, Hannover

mungen der beiden Politikfelder zu geben, die Hemmnisse für die Professionalisierung und Weiterentwicklung von Evaluation darstellen:

1. Vielfalt des Feldes und Heterogenität der Evaluationsgegenstände: Tätigkeiten in der Stadt- und Regionalentwicklung reichen räumlich vom Quartier zur Region, thematisch von Städtebaueinzelprojekten bis hin zum Regionalmanagement, von der vorbereitenden Bauleitplanung bis zu komplexen Beteiligungsverfahren. In der Kultur kann es um Film, Bibliotheken, Musikveranstaltungen, Theater, Museen, Clubkultur usw. gehen – vom lokal begrenzten Einzelevent bis hin zu Großveranstaltungen mit internationaler Reichweite. Eine feldspezifische Professionalisierung ist unter diesen Umständen herausfordernd.
2. Vorrangig punktuelle und sporadische Evaluationen: Gegenstand von Evaluationen in der Kultur oder der Stadtentwicklung sind oft Projekte, also befristete Maßnahmen mit befristetem Personal. Entsprechend Beschäftigte nehmen Wissen und Erfahrung aus Evaluation mit – man fängt gewissermaßen immer wieder von vorne an. Erfahrungswissen mit und aus Evaluationen ist damit häufig wenig nachhaltig. Auch auftraggeberseitig ist eine personelle Kontinuität wichtig. Bei wiederkehrenden Leuchtturmprojekten gelingt ein Wissenstransfer und Austausch zwischen Evaluierenden und Evaluierten am ehesten.
3. Evaluation als Kontroll- und Legitimationsinstrument: Bisher dient Evaluation primär der Legitimation. Andere Funktionen wie Lernen und Erkenntnisinteresse spielen selten oder nur eine nachgeordnete Rolle. Die Erwartungen der Auftraggebenden an die Qualität von Evaluation sind dementsprechend gering – einfache Aussagen genügen dem Zweck. Evaluierende, die nach den DeGEval-Standards arbeiten, erzeugen mehr Arbeit, fordern Mitwirkung ein und liefern möglicherweise nicht die erwarteten Ergebnisse und Aussagen.
4. Wenig Nutzen und kaum positive Erfahrungen: Evaluation erzeugt unter diesen Bedingungen wenig Nutzen für die Praxis. Follow-ups zu durchgeführten Evaluationen fehlen entsprechend oft. Dadurch haben Evaluierende bisher wenig positive Erfahrungen mit Evaluation machen können und lehnen sie daher als Konzept mitunter ab. Diese Haltung wird dadurch verstärkt, so die langjährige Arbeitserfahrung eines Diskussionsbeteiligten in der Kulturarbeit, dass Evaluationen als neoliberales Instrument wahrgenommen werden.
5. Schwer erfassbare Wirkungen in einer komplexen Umwelt: Evaluationsgegenstände sind mit Programmevaluationen und entsprechenden Programmtheorien oder Wirkungslogiken nicht immer erfassbar. Wenn die Themen abstrakt sind, bleiben die Wirkungen ebenfalls schwierig zu greifen. Bei der Kulturpolitik betrifft dies etwa die Frage nach der sozialen Wirkung. Angemerkt wurde auch, dass häufig unklar ist, zu welchen Outcomes die jeweiligen Maßnahmen führen sollen.
6. Geringe Rolle von Wirkungsorientierung in der Projekt- und Programmplanung: Projektträger stellen die in Anträgen behaupteten Wirkungen kaum in Frage. Auch seitens der Geldgebenden ist ein objektivierter Wirkungsnachweis oft nicht vorgesehen, mitunter nicht erwünscht – so zumindest unser Eindruck. Noch weniger stellt sich die Frage nach den Wirkungen, wenn es um institutionelle Förderungen oder um Betriebe geht, die Teil der öffentlichen Verwaltung

- sind: Theater sind zumeist ein wesentlicher Eckpfeiler der kulturellen Infrastruktur einer Stadt. Wie wirksam die alljährlich zweistelligen Millionenbeträge investiert sind, möchten die Verantwortlichen mitunter nicht so genau fragen.
7. Kommunale Zuständigkeit: Stadt- und Regionalentwicklung sowie Kunst- und Kulturförderung sind in Deutschland zu einem großen Anteil Angelegenheit der Kommunen – im Fall der Kultur auch der Länder. Im engeren Wirkungsbereich der DeGEval (unserer AKs oder auch im Kontext der Jahrestagungen) sind deren Akteurinnen und Akteure kaum vertreten. Entsprechend bestehen eine geringe Vernetzung unserer AKs mit der kommunalen Verwaltung und zudem eine gewisse Unklarheit über die relevanten Akteurinnen und Akteure im Themenfeld. Bisher gibt es nur wenige Praxisberichte aus Evaluationen im jeweiligen Feld, was zumindest wir als AK-Sprecher(innen) als Mangel begreifen.
 8. Kein erkennbarer struktureller Austausch: Trotz beispielsweise eines seit zehn Jahren vorliegenden Evaluierungssystems für die Städtebauförderung mit Leitfäden für die Praxis ist eine Professionalisierung aus unserer Sicht auch hier nach wie vor nicht erkennbar. Fachpersonal für Evaluation gibt es auch in diesem Bereich nach unserer Kenntnis kaum, jedenfalls gibt es in Ministerien auf Bundes- oder Landesebene keine Referate, die für Evaluation zuständig sind.
 9. Geringe Institutionalisierung: Es besteht daher der Eindruck, dass Evaluation bei potenziellen Auftraggebern in unseren Feldern – insbesondere auf kommunaler und Landesebene – nur wenig institutionalisiert ist. Dieser Punkt erweist sich als besonders kritisch, wenn es um die Vernetzung mit der DeGEval geht.
 10. Divergierende Anforderungen in EU, Bund, Ländern und Kommunen: Einerseits gibt es kaum Evaluation bzw. nur geringe methodische Ansprüche an sie. Andererseits erfordern zunehmend komplexere Programmevaluationen fundiertes methodisches und feldspezifisches Wissen und einen großen Aufwand. Diese Wahrnehmung korrespondiert mit der unterschiedlichen Verankerung von Evaluation auf den föderalen Ebenen: „je höher die Ebene, desto höher die Anforderungen“. Als positives Beispiel aus der Stadt- und Regionalentwicklung werden so auch die EU-Strukturfonds angeführt, die professionell und mit hoher struktureller Verankerung evaluiert werden. Diese Ebene ist mit dem eigenen Arbeitskreis Strukturpolitik auch in der DeGEval separat aufgestellt. Diese Diskrepanz – so ein Hinweis aus der Diskussion – ist nicht exklusiv für unsere AKs feststellbar, sondern gilt zum Beispiel auch im Bereich der Bildungsevaluation.

Abbildung 1: Überblick über die zur Diskussion gestellten wahrgenommenen Gemeinsamkeiten



Quelle: Eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Gemeinsamkeiten in unseren Feldern verfestigt sich unser Eindruck, dass die bisherige Diskussion in der DeGEval zur *Verankerung von Evaluation in der Politik* nur eingeschränkt auf unsere Felder passt bzw. zu hoch ansetzt. In der Summe führen die beschriebenen Übereinstimmungen dazu, dass wir besondere Herausforderungen für die Professionalisierung sehen. Es bestehen nur wenige Ansatzpunkte, um in der Evaluation von anderen Evaluationen, Evaluierenden oder Evaluierten zu lernen. Nicht zuletzt sind unsere AKs in der DeGEval zahlenmäßig klein – zumindest ist die Anzahl der regelmäßig Aktiven deutlich geringer als in anderen Themenfeldern. Die entsprechenden Mailverteiler, ein Indikator für grundsätzliches Interesse, erreichen allerdings eine dreistellige Personenzahl.

Wie ein Mittelweg aussehen kann, bleibt offen. Eine feldspezifische Professionalisierung von Evaluierenden ist unter diesen Bedingungen kaum möglich, was nicht zuletzt an einem zu kleinen Markt und geringen Auftragsvolumina liegt. „Es ist wirklich ein hartes Feld“, so das Resümee.

3. Handlungsansätze und Wege zum Erfolg

Welche Konsequenzen sind aus den ernüchternden Einschätzungen zu ziehen? In der Diskussion wurden zwei Szenarien entworfen: Im Falle eines Abwartens führen die geschilderten Rahmenbedingungen dazu, dass die Diskrepanz der methodischen Qualität von Evaluationen in den nächsten Jahren weiterwächst – zwischen etablierten Arbeitskreisen bzw. Politikfeldern und kleinen AKs, aber auch innerhalb der Politikfelder zwischen EU- und Kommunalpolitik. Mit Blick auf die eigene Arbeit im kommunalen Kontext hieße das, sich an Auftragssituationen anzupassen und je nach Gegebenheiten zu evaluieren – mal mit höheren methodischen Ansprüchen, mal mit

niedrigeren. Offen bleibt dabei, wie es gelingen kann, Evaluationsstandards durchgehend einzuhalten.

Der Austausch zeigte, dass dieses Szenario nicht akzeptabel ist. In dem Bewusstsein, dass die diskutierten Rahmenbedingungen durch Evaluierende nicht geändert werden können, wurden realisierbare Handlungsschritte für die weitere Arbeit im Rahmen der AK-Aktivitäten respektive der DeGEval als Fachverband gesucht.

Viele Stimmen betonten hier die Wichtigkeit der Vernetzungsarbeit. In unseren Politikfeldern selbst gilt es, relevante Personen, Akteurinnen und Akteure mit einem ausgeprägten evaluatorischen Lerninteresse zu finden. Bestehende informelle Netzwerke können am ehesten über persönliche Kontakte der AK-Mitglieder erschlossen werden. Innerhalb der DeGEval sollte der fachliche Austausch zwischen verschiedenen Feldern ausgebaut und verstetigt werden.

Entscheidend für unsere Politikfelder erscheint die Frage, wie die Auftraggeberseite gewonnen werden kann, um die Professionalisierung voranzubringen. Als Beispiel wurde eine entsprechende Weiterbildungspflicht für Beamte angeführt, wie sie in der Schweiz bereits praktiziert wird. Es wurde jedoch bezweifelt, ob die Festlegung, „wer wie professionalisiert sein muss“, über eine gesetzliche Verankerung gelöst werden könne.

In der Session wurde deutlich, dass die Perspektive der Evaluierenden den Diskurs beherrschte. Grundsätzlich stellt sich daher die Frage, wie attraktiv die DeGEval für Auftraggebende von Evaluationen ist und inwieweit die Interessenlage dieser Akteursgruppe berücksichtigt wird. Was wäre, wenn Auftraggebende die Rahmenbedingungen zumindest zum Teil gleichermaßen mangelhaft wahrnehmen? Welchen Support würden sie sich aus der Fachgesellschaft heraus wünschen, um sich selbst weiter zu professionalisieren?

Abschließend bleibt zu fragen, was die DeGEval und ihre AKs tun könnten, um einen produktiven Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Professionalisierung von Evaluation in kleinen Feldern zu leisten. Hier liegen folgende Vorschläge vor, die es im Weiteren zu konkretisieren gilt:

1. Evaluation Capacity Building für Auftraggebende stärker in den Fokus nehmen: Auftraggebende sollten mit und innerhalb der DeGEval vernetzt sowie gezielter unterstützt werden, was eine aktualisierte Handreichung für Auftraggebende und deren offensive Verbreitung einschließt.
2. Suche nach relevanten Handlungsträgern: Auch auf Ebene von Ländern und Kommunen gibt es – teils unbekannte – Akteurinnen und Akteure und Netzwerke. Insbesondere der Städtetag sollte dabei adressiert werden.
3. AK- und feldübergreifenden Austausch fördern: Über die Jahrestagung hinaus sollten informelle Austauschformate für Evaluierende organisiert werden. Mehrere Diskussionsteilnehmende betonten, dass allein die Feststellung, dass andere Personen ähnliche Erfahrungen machen oder vor vergleichbaren Herausforderungen stehen, hilfreich für die eigene Arbeit sein kann. Dabei kann auch die gemeinsame Wahrnehmung von sogenannter *bad practice* den Ausgangspunkt für einen produktiven Austausch bieten.
4. Metaevaluationen/Evaluationssynthesen durchführen: Ein belastbarer Überblick über vorhandene Evaluation fehlt bisher.

4. „Es hat sich gelohnt!“

Die AK-übergreifende Session auf der DeGEval-Jahrestagung 2021 hat uns Mut gemacht, uns den erschwerten Rahmenbedingungen gemeinsam zu stellen und kleine Erfolgswege zu suchen, um eine Professionalisierung in Feldern mit wenig ausgebauter Evaluationskultur voranzutreiben. Der Umgang mit strukturellen Hemmnissen bleibt dabei herausfordernd.